



VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ

BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY

FAKULTA PODNIKATELSKÁ

FACULTY OF BUSINESS AND MANAGEMENT

ÚSTAV EKONOMIKY

INSTITUTE OF ECONOMICS

**NÁVRHY NA SNÍŽENÍ FLUKTUACE VÝROBNÍCH DĚLNÍKŮ
KONKRÉTNÍ PROVOZOVNY VE VYBRANÉ SPOLEČNOSTI**

PROPOSALS FOR REDUCING THE FLUCTURE OF EMPLOYEES MANUFACTURING WORKERS SPECIFIC
ESTABLISHMENT A SELECTED SOCIETY

DIPLOMOVÁ PRÁCE

MASTER'S THESIS

AUTOR PRÁCE

AUTHOR

Bc. Aneta Drmolová

VEDOUCÍ PRÁCE

SUPERVISOR

Ing. Markéta Kruntorádová, Ph.D.

BRNO 2019

Zadání diplomové práce

Ústav: Ústav ekonomiky
Studentka: **Bc. Aneta Drmolová**
Studijní program: Ekonomika a management
Studijní obor: Podnikové finance a obchod
Vedoucí práce: **Ing. Markéta Kruntorádová, Ph.D.**
Akademický rok: 2018/19

Ředitel ústavu Vám v souladu se zákonem č. 111/1998 Sb., o vysokých školách ve znění pozdějších předpisů a se Studijním a zkušebním řádem VUT v Brně zadává diplomovou práci s názvem:

Návrhy na snížení fluktuace výrobních dělníků konkrétní provozovny ve vybrané společnosti

Charakteristika problematiky úkolu:

Úvod
Cíle práce, metody a postupy zpracování
Teoretická východiska práce
Analýza současného stavu
Vlastní návrhy řešení
Závěr
Seznam použitých zdrojů
Seznam příloh

Cíle, kterých má být dosaženo:

Vymezit problém, jasně stanovit cíle práce a metody zpracování. Zmapovat nejnovější teoretické poznatky a vybrat vhodná teoretická východiska pro řešení problematiky. Analyzovat současný stav řešené problematiky ve společnosti. Shrnout výsledky analýzy a vyvodit klíčové závěry. Navrhnout vhodné změny vedoucí ke zlepšení stávající situace.

Základní literární prameny:

ARMSTRONG, M. Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. 789 s. ISBN 978-80-247-1407-3.

BEDNÁŘ, V. Jak omezit fluktuaci a udržet si zaměstnance manažerskými nástroji. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2018. ISBN 978-80-271-0648-6.

BRANHAM, L. 7 skrytých důvodů, proč zaměstnanci odcházejí z firmy. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2009. 256 s. ISBN 978-80-247-2903-9.

VNOUČKOVÁ, L. Fluktuace a retence zaměstnanců. Praha: Adart, 2013. ISBN 978-80-904645-9-9.

Termín odevzdání diplomové práce je stanoven časovým plánem akademického roku 2018/19

V Brně dne 28.2.2019

L. S.

doc. Ing. Tomáš Meluzín, Ph.D.
ředitel

doc. Ing. et Ing. Stanislav Škapa, Ph.D.
děkan

Abstrakt

Diplomová práce je zaměřena na fluktuaci výrobních dělníků konkrétní provozovny analyzované společnosti. První část je věnována vysvětlení teoretických pojmů souvisejících s tématem - nejčastější příčiny, způsoby měření či náklady spojené s odchody zaměstnanců. Teoretické poznatky jsou v další fázi využity k analýze a vyhodnocení situace ve zvolené společnosti. Finální část je návrhová, a zaměřuje se na návrhy zlepšení, které přispějí ke snížení fluktuace v budoucnu.

Abstract

The diploma thesis focuses on the fluctuation of production workers specific establishment analyzed company. The first part is devoted to explanation of the theoretical notions related to the topic - the most frequent causes, the methods of measurement or the costs associated with the departures of employees. Theoretical knowledges are in the next stage applicate for analysis and evaluation of the situation of the selected company. The final part contains suggestions, which will to reduce fluctuation in future.

Klíčová slova

fluktuace, míra fluktuace, náklady fluktuace, index stability, výrobní dělník

Keywords

fluctuation, fluctuation rate, fluctuation costs, stability index, manufacturing worker

Bibliografická citace

DRMOLOVÁ, Aneta. *Návrhy na snížení fluktuace výrobních dělníků konkrétní provozovny ve vybrané společnosti* [online]. Brno, 2019. [cit. 2019-05-07]. Dostupné z: <http://www.vutbr.cz/studenti/zav-prace/detail/120006>. Diplomová práce. Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, Ústav ekonomiky. Vedoucí práce Ing. Markéta Kruntorádová, Ph.D.

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že předložená diplomová práce je původní a zpracovala jsem ji samostatně. Prohlašuji také, že citace použitých pramenů je úplná a že jsem ve své práci neporušila autorská práva (ve smyslu Zákona č. 121/2000 Sb., o právu autorském a o právech souvisejících s právem autorským).

V Brně dne 7. května 2019

.....

podpis studenta

Poděkování

Mé poděkování patří Ing. Markétě Kruntorádové, Ph.D. za odborné vedení, připomínky a cenné rady. Dále bych chtěla poděkovat analyzované společnosti za poskytnutí důležitých informací, díky kterým bylo možné práci dokončit.

OBSAH

ÚVOD	11
CÍLE PRÁCE, METODY A POSTUP ZPRACOVÁNÍ	13
1 TEORETICKÁ VÝCHODISKA PRÁCE	16
1.1 Obecná charakteristika fluktuace	16
1.2 Druhy fluktuace	17
1.3 Příčiny fluktuace.....	18
1.4 Negativa a pozitiva fluktuace	19
1.5 Měření a analýza fluktuace.....	20
1.5.1 Míra fluktuace	20
1.5.2 Index stability	21
1.5.3 Míra přežití	21
1.6 Náklady fluktuace.....	22
1.7 Opatření k omezení fluktuace.....	24
2 ANALÝZA SOUČASNÉHO STAVU	25
2.1 Představení společnosti	25
2.2 Předmět podnikání.....	26
2.3 Portfolio výrobků.....	27
2.4 Vývoj stěžejních hospodářských ukazatelů společnosti.....	27
2.4.1 Výnosy	28
2.4.2 Náklady.....	30
2.4.3 Výsledek hospodaření.....	32
2.4.4 Shrnutí vývoje a struktury hospodářských ukazatelů	34
2.5 Charakteristika zaměstnanců dělnických pozic.....	35
2.5.1 Dělnická pozice.....	35

2.5.2	Analýza vývoje počtu zaměstnanců.....	35
2.5.3	Analýza zaměstnanců dle pohlaví.....	37
2.5.4	Analýza zaměstnanců dle vzdělání.....	39
2.5.5	Analýza zaměstnanců dle národnosti.....	40
2.5.6	Analýza zaměstnanců dle věku.....	41
2.5.7	Analýza zaměstnanců dle pozice	42
2.5.8	Analýza zaměstnanců dle délky zaměstnání.....	43
2.5.9	Shrnutí analýzy zaměstnanců.....	45
2.6	Analýza fluktuace výrobních dělníků ve společnosti.....	46
2.6.1	Index stability	46
2.6.2	Míra přežití	47
2.6.3	Míra fluktuace.....	48
2.6.4	Charakteristika nejvíce fluktuujících zaměstnanců	49
2.6.5	Způsob ukončení pracovního poměru.....	52
2.6.6	Zhodnocení důvodů odchodů.....	53
2.6.7	Náklady na fluktuaci ve společnosti	55
2.6.8	Shrnutí analýzy fluktuace ve společnosti.....	58
2.7	Analýza spokojenosti zaměstnanců se zaměstnavatelem	59
2.7.1	Shrnutí analýzy spokojenosti zaměstnanců se zaměstnavatelem	66
2.8	Analýza vlivů externího prostředí	67
2.8.1	Trh práce	67
2.8.2	Nezaměstnanost v Jihomoravském kraji.....	67
2.8.3	Hrozba odchodu ke konkurenci v okolí.....	68
2.8.4	Mzdové šetření.....	70
2.8.5	Shrnutí vlivu externího prostředí	71
2.9	Zhodnocení analytické části	72

3	VLASTNÍ NÁVRHY ŘEŠENÍ	74
3.1	Dorovnání výše hrubé mzdy.....	74
3.1.1	Systém odměňování.....	76
3.1.2	Náklady na navržené opatření.....	77
3.2	Zlepšení komunikace mezi vedením a zaměstnanci.....	79
3.3	Ekonomické zhodnocení návrhových opatření	81
3.4	Přínosy navržených opatření	82
3.4.1	Dosažení ekonomické ztráty	82
3.4.2	Ekonomická nula	83
3.4.3	Ekonomický zisk (ideální stav).....	84
	ZÁVĚR	85
	SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ	87
	SEZNAM POUŽITÝCH ZKRATEK A SYMBOLŮ	91
	SEZNAM POUŽITÝCH OBRÁZKŮ	92
	SEZNAM POUŽITÝCH TABULEK.....	93
	SEZNAM POUŽITÝCH GRAFŮ	94
	SEZNAM POUŽITÝCH ROVNIC	96
	SEZNAM PŘÍLOH.....	97

ÚVOD

Chce-li společnost v dnešní konkurenceschopné době ustát tlak okolí, musí fungovat jako celek. Velmi významným prvkem jsou zaměstnanci. Už od počátku do nich společnost vkládá mnoho času a financí. Po zapracování se mohou stát významným know how, čehož si může být konkurence vědoma. V praxi pak dochází k jejich přetahování pod sliby „lepších zítřků“ jinde. V současnosti se dostávají zaměstnanci do pozic, kdy si mohou vybírat či dokonce určovat podmínky, a toho jsou si moc dobře vědomi.

Diplomová práce je věnována v současnosti velmi aktuálnímu tématu týkající se fluktuace zaměstnanců, které pojednává právě o pohybu lidí z jedné společnosti do druhé především ze subjektivních příčin. Zda fluktuace je problém nebo ne záleží na mnoha aspektech. Do určité míry může být pozitivní – společnost nefunguje stereotypně, má přísun nových názorů či nápadů. Ovšem na druhou stranu hrozí únik informací nebo ztráta znalostí.

Je potřeba si říci, že ve většině případů fluktuují lidé, kteří ztratili smysl či motivaci ve svém současném zaměstnání nebo touží po změně. Každý vedoucí zaměstnanec by měl umět nejprve své podřízené namotivovat a následně spravedlivě ohodnotit za odvedenou práci. Je žádoucí umět rozpoznat jednotlivé potřeby lidí. Každý je jiný a preferuje jiné benefity. Z praxe je zřejmé, že čím nižší vzdělání je, tím menší smysl má nabízet školení či léčebné kúry. Lidé na dělnických pozicích často nestojí o rozvíjení svých znalostí a seberealizaci, chtějí peníze.

Pro účely práce byla zvolena společnost zabývající se živočišnou výrobou, jednoduše řečeno zpracováním masných výrobků. Jedná se o výrobní společnost, která byla zvolena z důvodu dlouholeté pracovní zkušenosti přímo ve výrobě. Během ní došlo k osvojení činností spojené s chodem společnosti a poznání lidí pracujících na dělnických pozicích obstarávajících tyto stroje.

Analyzovaná společnost však dlouhodobě bojuje s fluktuací zaměstnanců dělnických pozic, kteří jsou důležitým článkem pro plynulý chod výroby a tvoří majoritní část pracovníků, proto je diplomová práce věnována právě jim.

CÍLE PRÁCE, METODY A POSTUP ZPRACOVÁNÍ

Hlavním cílem diplomové práce je zjistit nejčastější příčiny fluktuace a navrhnout opatření vedoucí ke snížení počtu odchodů zaměstnanců výroby.

Aby bylo možné dosáhnout hlavního cíle, je nutné nejprve zajistit dílčí cíle:

1. Osvojení teoretických východisek – nastudování definic související s vybraným tématem, aby bylo možné řešit problematiku hlouběji.
2. Zobrazení vývoje stěžejních ukazatelů – prostřednictvím dat ze zveřejněné účetní závěrky bude zobrazen průběžný vývoj vybraných ukazatelů. Jedná se o výsledek hospodaření, výnosy a náklady, které jsou stěžejní pro rozhodování, zda společnost má peněžní prostředky na investování do inovací v rámci fluktuace.
3. Zmapování současného stavu – mezi metody, kterými se měří fluktuace a jsou v práci použity, patří index stability, míra přežití a míra fluktuace, které budou vysvětleny v rámci teoretických východisek. Další metodou analýzy je průzkum uvnitř společnosti na základě výstupních listů a dotazníkového šetření, aby bylo možné zjistit příčinu fluktuace.

Práce je rozdělena do tří oblastí. První část se zabývá základními pojmy týkající se zvoleného tématu prostřednictvím odborné literatury a teoretického osvojení všeho, co s ním souvisí.

V další části budou tyto teoretické poznatky aplikovány v analytické části. Tato část se zabývá představením vybrané společnosti a zaměstnanců, vývojem stěžejních hospodářských ukazatelů a popisem konkrétního problému skrze práci v terénu.

Závěr práce bude zaměřen na návrhovou část. V ní budou na základě zjištěných údajů navržena možná řešení a opatření vztahující se na vybrané téma diplomové práce.

V diplomové práci budou použity následující metody. V teoretické části bude aplikována metoda faktografické rešerše sloužící k objasnění základních pojmů.

V analytické části se bude jednat o několik matematicko – statistických metod. Pro zobrazení stěžejních ukazatelů bude využito metody horizontální a vertikální analýzy společně s vývojovým trendem na základě hodnot. Charakteristika zaměstnanců dělnického charakteru bude zobrazena prostřednictvím analýzy dle věku, pohlaví, vzdělání aj. Matematickými vzorci bude zjištěna situace týkající se míry fluktuace, míry přežití či indexu stability. A v neposlední řadě budou prostřednictvím četnosti vyhodnoceny dotazníky zaměřené na spokojenost se zaměstnavatelem zodpovězených zaměstnanci společnosti. Ty budou následně doplněny o informace plynoucí z výstupních listů.

Metoda faktografická rešerše

Aby bylo možné věnovat se podrobněji jakékoliv oblasti problému či tématu, je nutné osvojit si nejprve teoretické poznatky. Jedná se o tzv. faktografickou rešerši, která je charakterizována výsledkem vyhledávání informací na zadané téma. Jednoduše řečeno jde o souhrn faktografických informací vybraných podle věcných a formálních hledisek odpovídajících rešeršnímu dotazu například tematika či druh dokumentů (Smartech, cz.).

Metoda Horizontální a Vertikální analýzy

Jednou z metod, které budou použity v diplomové práci, je horizontální analýza, která je součástí finanční analýzy. Jedná se o analýzu trendů, protože sleduje vývoj položek finančních výkazů v čase. Vyhodnocení je na základě vyčíslení absolutních a relativních změn. Naopak vertikální analýza podává přehled o procentuálním podílu položek na celku jako je například vyčíslení podílu jednotlivých položek majetku na celkových aktivech. Je vhodné pracovat v delším časovém období (Mrkvička, 2006, s. 45).

Metoda výzkumu

Jedná se o proces bádání s cílem objevit, interpretovat či přepracovat fakta umožňující jejich praktické využití. Produkuje informace, teorie či zákony. Cílem výzkumu je získat znalosti, objevit podstatu pozorovaných či zkoumaných jevů. Výzkum se používá v souvislosti s vědou či vědeckými metodami (Smartech, cz.).

V rámci diplomové práce bude využito dotazníkového šetření, prostřednictvím kterého bude zjištěno, jak jsou zaměstnanci spokojeni se zaměstnavatelem.

Dotazníkové šetření

Lze definovat jako metodu výzkumu veřejného mínění prováděnou ústní či písemnou formou. Je možné ji cílit pouze na určitou skupinu a získat tak velké množství dat (Smartech, cz.).

Matematicko – statistické metody

Jednat se bude pouze o jednoduché výpočty v rámci jednotlivých analýz – výpočty trendů, četností, průměr či kumulativní součty.

1 TEORETICKÁ VÝCHODISKA PRÁCE

Aby bylo možné zabývat se podrobnější analýzou, je nutné osvojit si nejprve základní pojmy a definice s ní spojené. Kapitola se však nebude zabývat pouze objasňováním charakteristik, ale i způsoby výpočtu fluktuace, protože zjištěné hodnoty jsou stěžejní při řešení nepříznivé situace.

Snahou každého vedoucího zaměstnance by mělo být snižování fluktuace, protože je spojena s vysokými náklady, které společnost do zaměstnance vkládá při zaškolování. Zpracování teoretické části bude podkladem pro analytickou a později pro návrhovou část.

1.1 Obecná charakteristika fluktuace

Pojem fluktuace pochází z latinského „fluctuare“, což znamená „houpat se na vlnách“ nebo pohybovat se sem a tam. Jednoduše řečeno je to odchod zaměstnanců převážně ze subjektivních důvodů. Ve většině případů samotného zaměstnance nezajímá, zda bude jeho místo později obsazeno (Vnoučková, 2013, s. 13)

Podle Bednáře (2018) je fluktuace problém, protože lidé na trhu práce nejsou. Existují dvě varianty řešení, první z nich je dovoz tzv. levné pracovní síly na dělnické pozice, druhá pak přetěžování stávajících zaměstnanců, která má za následek jejich pozdější nespokojenost.

Je známo, je-li zaměstnanec ve svém zaměstnání spokojený, jeho výkonnost je produktivnější a nelpí na neustálém odměňování za jeho práci.

1.2 Druhy fluktuace

Ne vždy je fluktuace dobrovolná, a proto Vnoučková (2013, s. 13) rozdělila fluktuaci třemi způsoby:

➤ dobrovolná

K dobrovolné fluktuaci dochází tehdy, pokud se zaměstnanec rozhodne ze společnosti sám odejít. V tomto případě je nutné, aby byla nalezena náhrada (Vnoučková, 2013, s. 12).

➤ nedobrovolná

Jedná se o jednostranné rozhodnutí ze strany zaměstnavatele týkající se odchodu zaměstnance (Vnoučková, 2013, s. 12).

➤ přirozená

Tento typ fluktuace se vyznačuje smrtí či odchodem zaměstnance do důchodu dovršením patřičného věku. V případě důchodu se firmy mohou na odchod připravit a zajistit plynulý chod společnosti přijetím nového zaměstnance. Z praxe je běžné, že zaměstnanci i v důchodovém věku zůstávají a zaučují své následníky, čímž jsou ušetřeny finanční prostředky firmy (Vnoučková, 2013, s. 13).

➤ v rámci organizace

Jedná se o pohyb v rámci firmy. Zmíněný typ fluktuace má pozitivní vliv na zaměstnance i firmu, protože je zamezen stereotyp práce a podporována seberealizace, zkušenosti či znalosti. Navíc je jednodušší pohybovat s vlastními zaměstnanci, kteří společnost znají, než nabírat nové (Vnoučková, 2013, s. 13).

➤ ven z organizace

V tomto případě se jedná o odchody po předložení výpovědi, což firmám obecně přináší nemalé náklady (Vnoučková, 2013, s. 13).

1.3 Příčiny fluktuace

Příčiny nespokojenosti mohou být různé, ale dochází k nesouladu s vnitřní motivací. Dojde-li ke snížení motivace zaměstnance, snižuje se tím jeho výkonnost, dostává se do procesu odcizování a začíná přemýšlet nad změnou zaměstnání.

Dle Branhamy (2009, s. 40) existuje sedm skrytých důvodů, proč zaměstnanci odchází:

1. práce nebo pracovní místo nenaplnuje očekávání pracovníků,
2. nesoulad mezi pracovním místem a zaměstnancem,
3. nedostatečné koučování a zpětná vazba,
4. příliš málo příležitostí růstu a povýšení,
5. pocit nedocenění a neuznání,
6. stres z přepracovanosti a nerovnováha mezi pracovním a soukromým životem,
7. ztráta důvěry v nejvyšší vedení.

Nezávislá agentura prováděla průzkum při výstupních pohovorech, kdy odcházejícím zaměstnancům položila otázku: „*Proč odcházíte?*“ Důvodů bylo cca 67, ale zde je **výčet důvodů, které byly nahlas vysloveny a jsou nejčastější:**

- benefity,
- diskriminace na základě rasy, pohlaví,
- geografická lokalita zaměstnání,
- hlučné, prašné, horké pracovní prostředí,
- jistota zaměstnání,
- kultura organizace,
- necitlivé vedení,
- nedostatečná výzva,
- chybějící zaškolení,
- neflexibilní pracovní doba,
- negativní pracovní prostředí,
- nespravedlivé zacházení,
- nezájem o nápady zaměstnance,
- nežádoucí přeložení,

- nulová zpětná vazba,
- nízké pravomoci,
- pochybnosti o budoucnosti organizace,
- příliš mnoho změn,
- stres,
- špatná komunikace,
- zrušení pracovního místa (Brahnam, 2002, s. 30).

Výsledky výzkumu jsou velkým přínosem pro zaměstnavatele, protože je nutné znát důvody a příčiny odchodů. Mnohdy manažeři plýtvají časem s problémovými pracovníky či „zaháleči“ místo aktivnější snahy o udržení těch nejlepších. Touto lhostejností pak platí v podobě ztráty klíčových a loajálních zaměstnanců. *„Jednoduše řečeno, lidé, díky kterým se Vám dobře daří v podnikání, jsou ti, jichž si nejvíce ceníte, ti, které si můžete dovolit ztratit nejméně, ti nepostradatelní, nesnadno nahraditelní, ti, jejichž nahrazení Vás bude stát nejvíce“* (Brahnam, 2004, s. 18).

1.4 Negativa a pozitiva fluktuace

Ve většině případů je fluktuace vnímána negativním způsobem. Je to nákladný a z hlediska personalistiky pracný proces, během kterého dochází k odchodu znalostí, zkušeností či vědomostí. **Obecně je možné negativa shrnout následovně:**

- ztráta zaškolených pracovníků,
- možný únik citlivých informací,
- ztráta zákazníků,
- přechodné zhoršení péče o zákazníky,
- zvýšené náklady na výběr a adaptaci zaměstnanců,
- přetížení stávajících zaměstnanců, konflikty (Vnoučková, 2013, s. 13).

Na druhou stranu však nemusí být pro firmu pouze problém, umíme-li s ní pracovat a řídit. **Má i své přínosy, bez kterých by společnost stagnovala:**

- je objektivním ukazatelem úrovně především personální a manažerské práce v celé organizaci a jednotlivých částech,
- udržuje fungování vnitřního trhu práce, vytváří pracovní příležitosti,

- podněcuje příliv nových zaměstnanců,
- zamezuje stereotypům a provozní slepotě,
- optimalizuje a zlevňuje proces personálního plánování, řízení rozvoje a nástupnictví,
- stabilizuje produktivní personál (Vnoučková, 2013, s. 14 a Bednář, 2018, s. 11).

1.5 Měření a analýza fluktuace

Mobilita zaměstnanců by měla být analyzována z důvodu schopnosti předpovědět budoucí ztráty a zjistit příčiny, které vedou k těmto odchodům. Jednoduše řečeno lze vytvořit plán na odstranění problémů na základě zjištěných informací. Aby bylo možné změřit či analyzovat fluktuaci, je nutné osvojit si vzorce, které jsou rozebrány v následujících podkapitolách. Dle Armstronga (2007, s. 416) je nejdůležitějším ukazatelem míra fluktuace týkající se rozsahu odchodů.

1.5.1 Míra fluktuace

Fluktuaci lze sledovat za různě zvolená období, dle pracovní funkce či středisek organizace. Ideálně se snažíme do výpočtu nezahrnovat odchody zaměstnanců ze zdravotních důvodů, mateřské dovolené nebo starobního či invalidního důchodu. Výsledek je vyjádřen v procentech a je dán podílem počtu pracovníků, kteří během určitého období odešli a průměrným počtem pracovníků v tomtéž období. Za ideální stav považujeme výsledek v rozmezí 5 – 7 % (Vnoučková, 2013, s. 26, Armstrong, 2007, 1999, s. 416).

$$\frac{\text{Počet pracovníků, kteří během určitého období odešli}}{\text{Průměrný počet pracovníků v témže období}} \times 100$$

Rovnice č. 1: Výpočet míry fluktuace
(Zdroj: Armstrong, 1999, s. 416)

1.5.2 Index stability

Index stability někteří považují za „vylepšení“ předchozího ukazatele a znázorňuje tendenci zaměstnanců dlouhodoběji setrvávat v podniku, též v procentech (Armstrong, 1999, s. 417).

$$\frac{\text{Počet zaměstnanců s jedním a více roky zaměstnání v podniku}}{\text{počet zaměstnaných před rokem}} \times 100$$

Rovnice č. 2: Výpočet indexu stability
(Zdroj: Armstrong, 1999, s. 416)

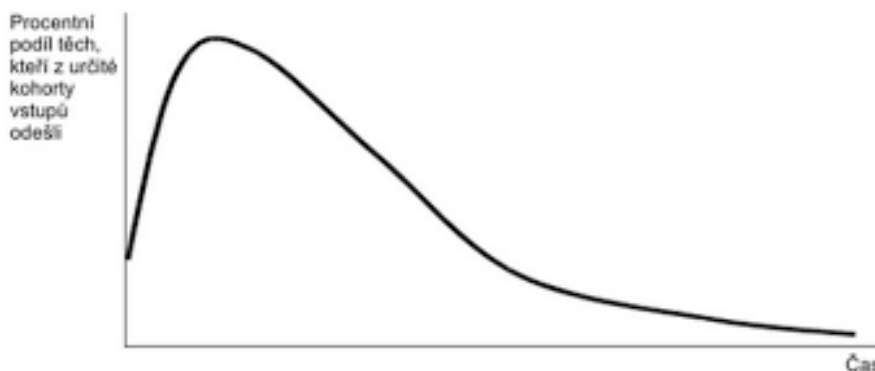
1.5.3 Míra přežití

Jiná metoda analýzy odchodu se nazývá **míra přežití**. Je užitečná především pro plánovače lidských zdrojů a vypočítá se podílem zaměstnanců, kteří byli získáni v určitém období, a kteří jsou zaměstnanci po tolika či tolika měsících nebo letech. Jednodušeji řečeno, pokud bylo přijato 20 zaměstnanců a například po dvou letech výcviku či zaškolování zůstalo z nich 10, znamená to, že míra přežití je 50 % (Armstrong, 1999, s. 418).

$$\frac{\text{Počet zaměstnanců, kteří zůstali po určitém počtu let}}{\text{Počet zaměstnanců získaných za určitý počet let}} \times 100$$

Rovnice č. 3: Výpočet míry přežití
(Zdroj: Armstrong, 1999, s. 416)

Rozložení ztrát pro každou skupinu přijatou v určitém období znázorňujeme křivkou přežití. Tvar je ve většině případů stejný, ovšem vrchol křivky může být z hlediska časové osy a kvalifikovanějších (vzdělanějších) kohort nižší (Armstrong, 1999, s. 418).



Obrázek č. 1: Křivka přežití

(Zdroj: Armstrong, 1999, s. 418)

1.6 Náklady fluktuace

Pro udržení stability a udržení konkurenceschopnosti je nutné, aby náklady společnosti nebyly příliš vysoké. Finanční prostředky jsou vkládány do pracovníka totiž už od počátku, a jsou úzce spjaty právě s fluktuací. Nově přijatého zaměstnance je nutné zaškolit, což je pro firmu finančně ale i časově náročné. Odhady nákladů na fluktuaci se pohybují v rozmezí 25 % - 200 % ročního zaměstnaneckého platu. Tyto náklady lze rozdělit na přímé a nepřímé, příklad je zobrazen v následujících tabulkách (Branham, 2004, s. 10).

Tabulka č. 1: Rozdělení přímých nákladů na fluktuaci

(Zdroj: Vlastní zpracování dle Brahnam, 2016, s. 10)

Přímé náklady	náborová reklama
	poplatky za průzkum
	vnitropodnikový bonus za doporučení zaměstnance
	výdaje na uchazeče
	náklady na relokační
	výběrové řízení
	lékařské ošetření
	drogový screening
	ověření poskytnutých informací o zázemí uchazeče
	výdaje na náborového pracovníka

Tabulka č. 2: Rozdělení nepřímých nákladů fluktuace

(Zdroj: Vlastní zpracování dle Brahnam, 2016, s. 10)

Nepřímé náklady	režijní náklady na zaměstnavatele
	plat a výhody zaměstnanců
	čas členů managementu
	čas pracovníka vykonávající dohled
	čas instruktáže pro nové zaměstnance
	dobu výcviku
	kalkulace promarněných příležitostí
	pokles na křivce produktivity
	narušení fungování zákaznického servisu
	přechody ke konkurenci
	ztráta obchodu
	ztráta obchodních příležitostí

Jiným způsobem rozděluje náklady fluktuace Vnoučková (2013, s. 22):

- **náklady před odchodem zaměstnance** - zaměstnancům nezáleží na stávající práci, proto pracují pomalu, nepřinášejí nové nápady nebo nechodí do práce,
- **náklady na okamžité výpovědi** – odstupné, právní spory,
- **náklady na výstupní pohovory,**
- **náklady na volné místo** – odložení práce pro vytíženost stávajících zaměstnanců,
- **náklady na přijímání zaměstnanců** – inzerce, pohovory,
- **náklady na školení a adaptaci,**
- **náklady na neplnění norem** – pracovník je ve výpovědní době, a proto neplní normy,
- **náklady ztracených tržeb** – v době zapracovávání nového zaměstnance,
- **ztráty** – odchodem pracovník tj. ztráta obchodu, zákazníka.

Celý proces přijímání zaměstnance je nákladný, jelikož existuje několik oblastí, které s ním souvisí a je nutné je financovat. Dále je nutné si uvědomit, že s každou pozicí je spojená jiná výše nákladů, protože se samozřejmě liší finanční náročnost zaučení manažera než dělníka do výroby. Toto jsou fakta, které si zaměstnavatelé či personální pracovníci neuvědomují, a proto s nimi při kalkulaci celkových ročních nákladů na zaměstnance nepočítají. Proto tedy při vytváření finančního rozpočtu je nutné počítat s náročností všech pozic a nelze udělat průměr nákladů z celku (Brahnam, 2004, s. 10).

Levnější varianta je investovat do stávajících zaměstnanců než neustále přijímat nové, protože tyto odchody mohou mít na společnost velký dosah.

1.7 Opatření k omezení fluktuace

Ve většině případů je fluktuace vnímána jako velice nákladný problém. Společnosti se jej snaží neustále snižovat prostřednictvím opatření, která jsou v této kapitole zmíněna. První z nich se týká **hodnotícího a motivačního systému**, protože pro loajalitu je důležité, jak velkou odměnu pracovník dostane ve chvíli, kdy zvažuje svůj odchod. Součástí jsou benefity, plánovaný růst mezd, oceňování nejlepších pracovníků, které slouží k přesvědčení zůstat. Dalším významným opatřením je **podpora komunikace a spolupráce**, čímž je dosaženo toho, že společnost bude fungovat jako celek. Nejlepší varianta je prostřednictvím firemních akcí či mimopracovní aktivity. Zvažuje-li některý zaměstnanec odchod, je nutné se mu věnovat. Cílem je zjistit příčiny a nabídnout alternativy, kterým může být například přesun na jiné pracoviště či změnu pravomocí (Bednář, 2018, s. 27).

2 ANALÝZA SOUČASNÉHO STAVU

Pro účely diplomové práce je vybraná společnost nejmenována a označována jako „analyzovaná“ z důvodu zachování anonymity.

Jedná se o společnost, která je dodavatelem drůbežího masa v České republice. K tomu, aby byl zajištěn její plynulý chod výroby, potřebuje stovky zaměstnanců. Převážně se jedná o pozice dělnického charakteru, protože hlavní náplní a činností v ní, je obstarávat stroje produkující veškeré produkty z drůbežího masa.

2.1 Představení společnosti

V této kapitole je stručně popsán charakter analyzované společnosti.

Datum zápisu: 15. dubna 1998,

Právní forma: Akciová společnost.

Jedná se o akciovou společnost založenou v roce 1998, navenek je zastupována členy představenstva.

Společnost působí nejen na tuzemském trhu, ale své výrobky exportuje i do zahraničí. V České republice má tři provozovny, ve kterých se za pomoci nejmodernější technologie zpracovává drůbeží maso. Mezi její odběratele patří velké obchodní řetězce, menší maloobchody, ale i fyzické osoby. Vždy v blízkosti výrobního závodu je situována podniková prodejna, která poskytuje výrobky za nižší ceny.

To, že se společnosti daří a mnohdy je považována za bezkonkurenční v oblasti předmětu podnikání dokazuje i výše tržeb. **Na konci roku 2017 byla výše tržeb necelých 5 miliard Kč** (Justice. cz, 2018).

Diplomová práce je věnována jedné konkrétní provozně. Zde je výrobní hala, zaměstnávající na konci roku 2018 **573 zaměstnanců** pracujících ve dvousměnném provozu.

Provozovna je rozdělena do několika úseku, ve kterých dochází ke zpracování výrobků. Celý proces začíná dovozem živých kuřat, která jsou zabita elektrickým proudem pod tekoucí vodou. Kapacita porážek je 240 000 kusů kuřat denně. Dále je nutné očistit je od veškerého peří a vnitřností. Maso je pak zpracováno a připraveno k prodeji tak, jak jej známe (kuřecí prsa, stehenní řízky) nebo chystáno ke zpracování šunek a klobás. Veškeré zbytky, které nemohou být použity, dělníci semelou a v úseku uzenářské výroby z nich vyrobí uzené párky (Justice.cz, 2018).

CZ NACE

Jedná se o klasifikaci činnosti, kdy každé z nich je přiřazen kód NACE. V případě analyzované společnosti jde o skupinu C. Podrobněji rozepsáno v následující tabulce.

Tabulka č. 3: Rozdělení CZ NACE analyzované společnosti

(Zdroj: CZ NACE, 2018)

CZ nace	
C	zpracovatelský průmysl
10	výroba potravinářských výrobků
10.12	zpracování a konzervování drůbežího masa
10.13	výroba masných výrobků a výrobků z drůbežího masa

2.2 Předmět podnikání

Předmět podnikání se týká veškerých činností, kterým se vybraná společnost věnuje na základě živnostenského oprávnění. V případě analyzované společnosti jsou to následující činnosti:

- koupě zboží za účelem dalšího prodeje a prodej,
- řeznictví a uzenářství,

- zemědělství, včetně prodeje nezpracovaných zemědělských výrobků za účelem zpracování nebo dalšího prodeje,
- výroba, obchod a služby neuvedené v přílohách 1 až 3 živnostenského zákona,
- hostinná činnost,
- činnost účetních poradců, vedení účetnictví, vedení daňové evidence,
- silniční motorová doprava - nákladní vnitrostátní provozovaná vozidly o největší povolené hmotnosti do 3,5 tuny včetně, - nákladní vnitrostátní provozovaná vozidly o největší povolené hmotnosti nad 3,5 tuny, - nákladní mezinárodní provozovaná vozidly o největší povolené hmotnosti do 3,5 tuny včetně, - nákladní mezinárodní provozovaná vozidly o největší povolené hmotnosti nad 3,5 tuny (Justice.cz, 2018).

2.3 Portfolio výrobků

Společnost nabízí velkou škálu výrobků, díky čemuž si v současnosti udržuje velmi silné postavení na českém trhu (Analyzovaná společnost, 2018).

V prvním případě se jedná o veškerý způsob přípravy masa. Buď je možné koupit celé kuře k pečení, nebo pouze jeho části. Těmi mohou být kuřecí prsní řízky, kuřecí stehna, čtvrtky, prsa, krky, žaludky, srdce, játra. Dále společnost zpracovává všechny druhy kuřecích šunek a v neposlední řadě i párky (Justice.cz, 2018).

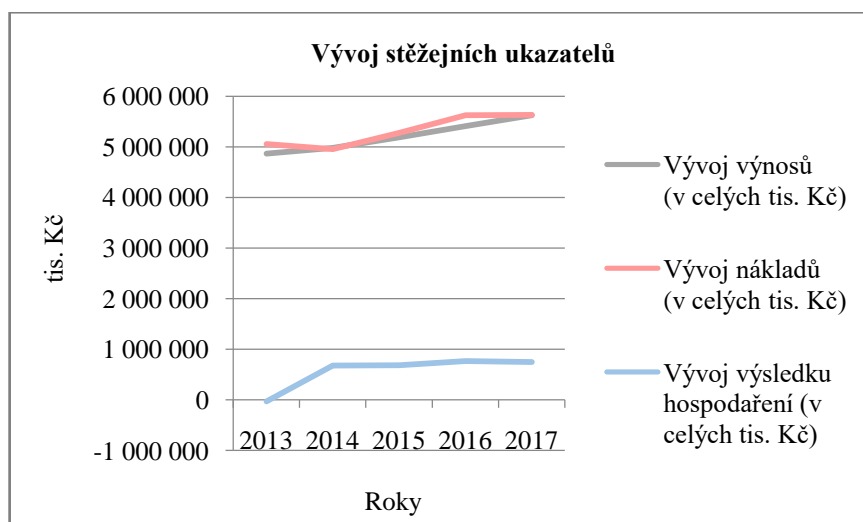
Aby rozšířila svou nabídku, vyrábí polotovary kuřecích hamburgerů, nuggetek či medailonků. Poslední dva roky je pro společnost velmi významná spolupráce s KFC, pro kterou připravuje kořeněná masa (Justice.cz, 2018).

Společnost je pod velmi přísnou kontrolou a musí splňovat veterinárně – hygienické normy ČR a EU (Justice. cz, 2018).

2.4 Vývoj stěžejních hospodářských ukazatelů společnosti

Aby bylo možné navrhnout opatření vedoucí ke zlepšení situace, je nutné zjistit, jak si společnost vede v případě ekonomických ukazatelů. Zvolenými jsou tržby, náklady a výsledek hospodaření, které jsou součástí výkazu zisku a ztrát dané

společnosti za rok 2013 až 2017. Jednoduše řečeno, je-li nutné v případě nespokojenosti navrhnout opatření, které mohou být více atraktivní pro zaměstnance, může se stát, že budou také více nákladné. Cílem je tedy zjistit, zda si společnost může dovolit inovaci týkající se finančně náročnějších změn (Justice. cz, 2018)



Graf č. 1: Vývoj stěžejních ukazatelů analyzované společnosti

(Zdroj: Vlastní zpracování dle Justice. cz)

Graf č. 1 zobrazuje hodnoty pohybující se v miliardách, protože se jedná o velkou společnost. Vzhledem k tomu, že výnosy i náklady měly rostoucí trend je vidět, že přímky opravdu stoupají. Na spodu grafu je trend VH, který se pohyboval „pouze“ v milionech, proto má graf tuto podobu.

2.4.1 Výnosy

Výnosy jsou finanční prostředky, které společnost získá svou činností a jeden ze základních ukazatelů výkonnosti za dané období. Jednoduše řečeno čím vyšší výnosy jsou, tím lépe se firmě daří (Grünwald, R. a J. Holečková, 2009, s. 23).

Na jejich vývoj má vliv několik faktorů, ale v případě analyzované společnosti došlo například ke koupi výkonnějších strojů, které jsou dvakrát více produktivnější, což způsobuje postupné zvyšování tržeb. Technologie se neustále zlepšuje – především zrychluje, proto je možné zvyšovat tržby.

Tabulka č. 4 zobrazuje výnosy dle jednotlivých let a k nim procentní změnu oproti předchozímu roku. Jak lze vidět, hodnoty mají rostoucí charakter, což v případě výnosů je žádoucí. Společnost se neustále rozrůstá a technologie jde dopředu, což způsobuje enormní nárůst hodnot. V roce 2013 dosahovala hodnota necelých 5 miliard Kč, zatímco v roce 2017 byla necelých 6 miliard Kč, což způsobuje rostoucí trend ve výši 16 % (Justice. cz, 2018).

Tabulka č. 4: Vývoj výnosů dle jednotlivých let

(Zdroj: Vlastní zpracování dle Justice. cz)

Vývoj výnosů (v celých tis. Kč)		Procentní změna
2013	4 865 285	x
2014	4 979 782	2,40 %
2015	5 184 557	4,11 %
2016	5 410 652	4,36 %
2017	5 622 749	3,92 %

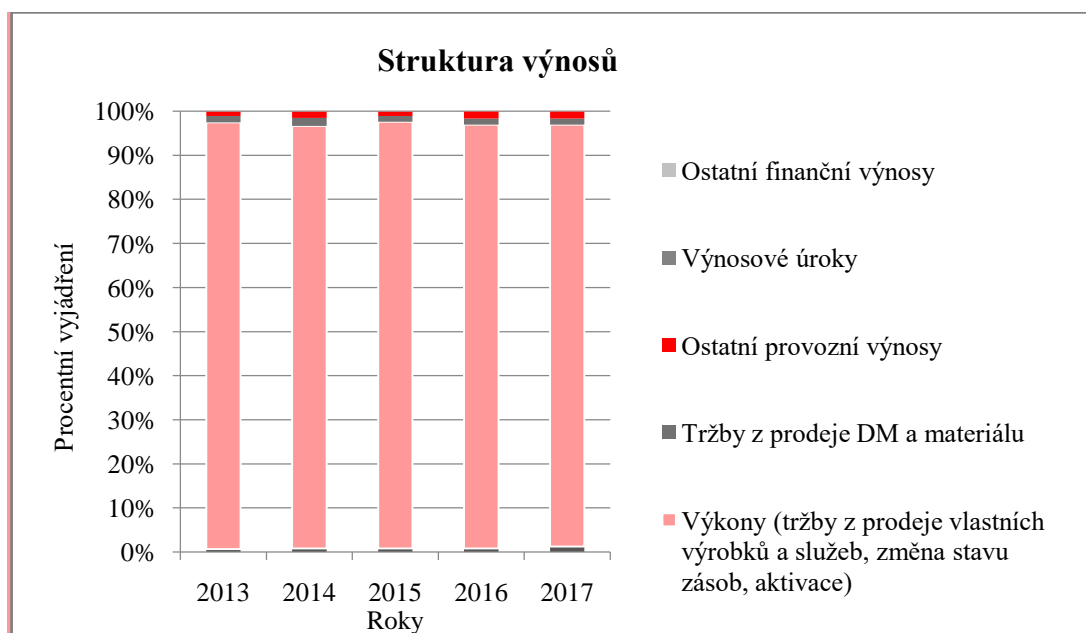
Výnosy jsou složeny z několika podsložek, které jsou v nich zakomponovány. Z tabulky č. 5 je patrné, že struktura se během sledovaných let výrazně nemění a největší složkou výnosů jsou tržby z prodeje vlastních výrobků a služeb - vzhledem k povaze společnosti logické. Hned další významnou položkou jsou tržby z prodeje dlouhodobého majetku a materiálu. U všech položek je patrný rostoucí trend.

Tabulka č. 5: Struktura výnosů analyzované společnosti

(Zdroj: Vlastní zpracování dle Justice. cz)

Výnosy (v celých tis. Kč)	2013	2014	2015	2016	2017
Tržby za prodej zboží	30 210	41 474	40 521	42 350	70 705
Výkony (tržby z prodeje vlastních výrobků a služeb, změna stavu zásob, aktivace)	4 710 758	4 770 954	5 018 845	5 203 201	5 382 084
Tržby z prodeje DM a materiálu	71 733	91 675	69 161	76 387	76 292
Ostatní provozní výnosy	49 933	73 592	53 636	87 879	91 403
Převod provozních výnosů	0	0	0	0	0
Tržby z prodeje CP	0	0	0	0	0
Výnosy z dlouhodobého finančního majetku	0	0	0	0	0
Výnosové úroky	9	84	84	25	0
Ostatní finanční výnosy	2 642	2 003	2 310	810	2265
Celkem	4 865 285	4 979 782	5 184 557	5 410 652	5 622 749

Přehledněji je struktura výnosů společnosti zobrazena na následujícím grafu č. 2.



Graf č. 2: Struktura výnosů analyzované společnosti

(Zdroj: Vlastní zpracování dle Justice. cz)

2.4.2 Náklady

Sledování nákladů je pro každou firmu jedna z nejdůležitějších činností, protože slouží k zajištění stability. Jedná se o vyjádření peněžních prostředků vynaložených na produkci výrobků či služeb za účelem dosažení výnosů. Společně s výnosy tvoří výsledek hospodaření. Je nutné dbát na jejich výši, aby nedošlo k narušení plynulého chodu (Knápková, Pavelková, Šteker, 2013, s. 27).

Tabulka č. 6 zobrazuje náklady dle jednotlivých let a k nim procentní změnu oproti předchozímu roku. Jak lze vidět, hodnoty mají rostoucí charakter, což lze předpokládat v souvislosti s růstem výkonů. Vyrábí-li se více výrobků, je nutné více materiálu, energie, které jsou obsaženy právě ve výkonové spotřebě. V roce 2013 bylo 5 miliard Kč, zatímco v roce 2017 už necelých 6 miliard Kč, což znamená 11 ti procentní nárůst. Zde nedochází zcela k rostoucímu charakteru, protože v roce 2014 došlo k poklesu oproti roku 2013, nicméně poté už hodnoty jen rostly. Růst souvisí s rozšiřováním společnosti, na druhou stranu se však zaměstnavatele snaží o minimalizaci nákladů (Justice. cz, 2018).

Tabulka č. 6: Vývoj nákladů dle jednotlivých let

(Zdroj: Vlastní zpracování dle Justice. cz)

Vývoj nákladů (v celých tis. Kč)		Procentní změna
2013	5 053 091	x
2014	4 952 751	-1,99 %
2015	5 275 544	6,52 %
2016	5 619 012	6,51 %
2017	5 627 597	0,15 %

Následující tabulka č. 7 zobrazuje strukturu nákladů od sledovaného období – 2013 až 2017. Největší položkou nákladů je výkonová spotřeba, což je položka související s výrobou vlastních výrobků. Druhou nejvýznamnější položkou jsou osobní náklady – především mzdové. Zmíněné náklady souvisí se zaměstnanci – jedná se o mzdy, veškeré daně, ale taky právě **náklady na jejich fluktuaci**.

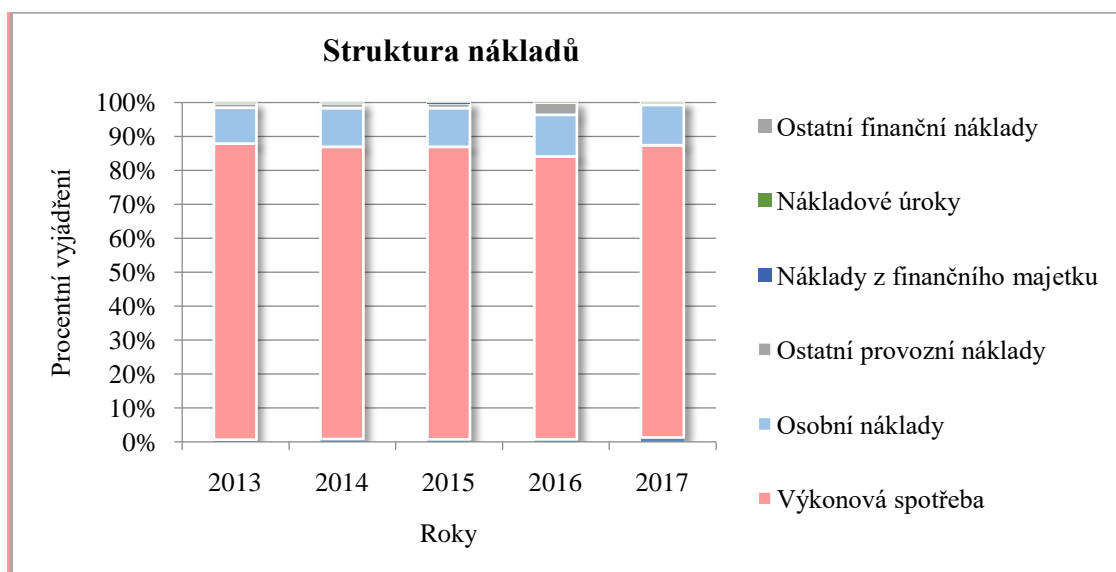
Ani v případě nákladů se během pozorovaných let struktura výrazně neměnila, pouze dosažené hodnoty ve většině případů rostly.

Tabulka č. 7: Struktura nákladů analyzované společnosti

(Zdroj: Vlastní zpracování dle Justice. cz)

Náklady (v celých tis. Kč)	2013	2014	2015	2016	2017
Náklady vynaložené na prodané zboží	28 813	39 833	38 302	40 213	66 118
Výkonová spotřeba	4 086 146	3 932 332	4 191 821	4 287 243	4 406 342
Osobní náklady	494 197	522 780	558 016	632 712	604 854
Mzdové náklady	369 861	384 797	409 739	472 500	513 622
Ostatní provozní náklady	61 809	62 631	68 974	182 639	30 571
Náklady z finančního majetku	0	0	100	0	0
Nákladové úroky	7 621	6 266	2 471	884	163
Ostatní finanční náklady	4 644	4 112	6 121	2 821	5927
Mimořádné náklady	0	0	0	0	0
Celkem	5 053 091	4 952 751	5 275 544	5 619 012	5 627 597

Přehledněji je struktura nákladů zobrazena na následujícím grafu č. 2.



Graf č. 3: Struktura nákladů analyzované společnosti

(Zdroj: Vlastní zpracování dle Justice. cz)

2.4.3 Výsledek hospodaření

Výsledek hospodaření je dán rozdílem nákladů a výnosů, přičemž je společnost buď v zisku, nebo ztrátě. Dle Růčkové (2011, s. 32) se dělí na:

- VH provozní,
- VH z finančních operací,
- VH za běžnou činnost,
- VH mimořádný,
- VH za účetní období,
- VH před zdaněním.

Výsledné hodnoty jsou pro společnost významnou informací, protože posuzují hospodářskou situaci a stav jednotlivých položek. Je-li společnost v zisku, může ho použít k investování do výrobních činitelů pro rozšíření podnikové činnosti, k výplatě dividend, odměn zaměstnancům aj. (Kalouda, 2015, s. 99).

Tabulka č. 8 zobrazuje VH dle jednotlivých let a k nim procentní změnu oproti předchozímu roku. Jedná se o rozdíl výnosů a nákladů, proto „opisuje“ předchozí tabulky. Jedná se o rostoucí trend, kdy rozdíl v roce 2013 a 2017 je obrovský, proto tento trend činí hodnotu 2 460 % (Justice. cz, 2018).

Tabulka č. 8: Vývoj VH analyzované společnosti

(Zdroj: Vlastní zpracování dle Justice. cz)

Vývoj výsledku hospodaření (v celých tis. Kč)		Procentní změna
2013	-31 780	x
2014	677 802	2233 %
2015	687 326	1,41 %
2016	767 912	11,73 %
2017	750 066	-2,32 %

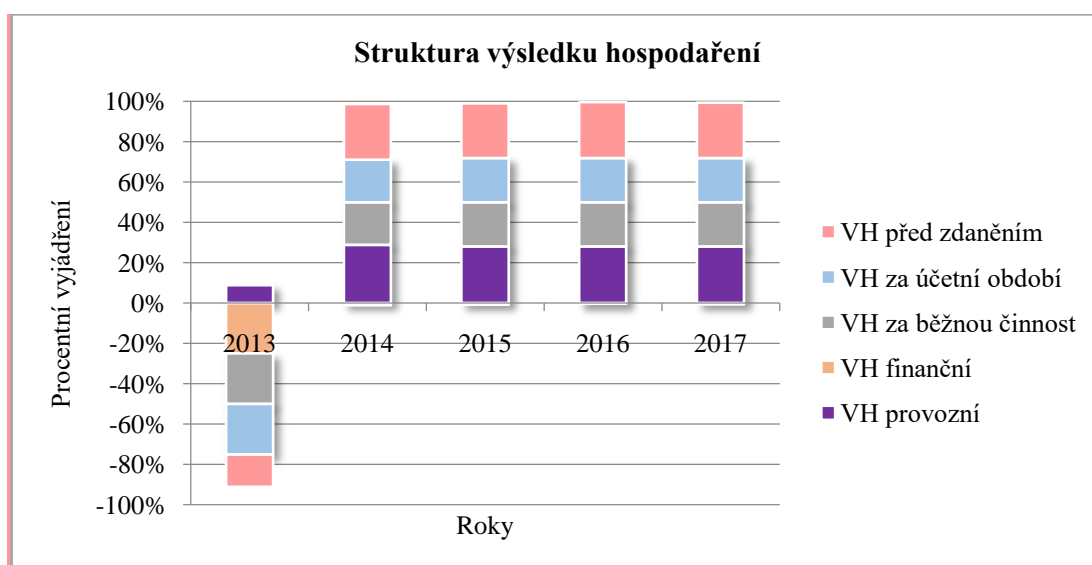
Analyzovaná společnost si vede velice dobře, protože v prvním pozorovaném roce 2013 dosahovala záporných hodnot, ale v roce 2014 došlo k velkému skoku, kdy například VH provozní dosahoval 200 miliard Kč. Z toho plyne, že společnost má finanční prostředky na financování opatření či aktivit, které by byly realizovány v rámci zlepšení spokojenosti zaměstnanců (Justice. cz, 2018).

Tabulka č. 9: Struktura VH analyzované společnosti

(Zdroj: Vlastní zpracování dle Justice. cz)

VH (v celých tis Kč.)	2013	2014	2015	2016	2017
VH provozní	3 419	200 961	196 430	217 022	213 922
VH finanční	-9 614	-8 291	-6 198	-2 870	-4 802
VH za běžnou činnost	-9695	146 231	153 431	169 804	165 913
VH mimořádný	0	0	0	0	0
VH za účetní období	-9695	146 231	153 431	169 804	165 913
VH před zdaněním	-6195	192 670	190 232	214 152	209 120
Celkem	-31 780	677 802	687 326	767 912	750 066

Přehledněji je struktura výsledku hospodaření zobrazena na následujícím grafu č. 4.



Graf č. 4: Struktura VH analyzované společnosti

(Zdroj: Vlastní zpracování dle Justice. cz)

2.4.4 Shrnutí vývoje a struktury hospodářských ukazatelů

Jedná se o společnost, která se neustále rozšiřuje, což ji umožňuje pružněji reagovat na poptávku, a díky tomu zvyšovat její výnosy. Hodnoty ve sledovaných letech měly tendenci růst, což je žádoucí. Nejvýznamnější položkou jsou výnosy z prodeje vlastních výrobků a služeb. Došlo k významnému nárůstu, protože v prvním pozorovaném roce byla hodnota 5 miliard Kč, zatímco na konci posledního pozorovaného roku už byla necelých 6 miliard Kč.

Ruku v ruce s nimi rostly také náklady. Nejvýraznější položkou byla výkonová spotřeba, která zahrnuje spotřebu materiálu a surovin, což souvisí s růstem výroby, a osobní náklady. Tyto náklady se týkají zaměstnanců, potažmo fluktuace.

To, jak se společnosti finálně daří, zobrazuje až výsledek hospodaření. V roce 2013 vykazoval záporné hodnoty, ale v dalších letech došlo enormnímu nárůstu. Díky tomu, že je společnost v zisku, je možné využít prostředky do investování či inovací vedoucí ke snížení fluktuace.

2.5 Charakteristika zaměstnanců dělnických pozic

V této kapitole jsou zmapováni zaměstnanci dělnických pozic z více pohledů. Kromě vývoje celkového počtu od roku 2013 do roku 2018, je zde provedena analýza současných pracovníků pro rok 2018 z hlediska pohlaví, dosaženého vzdělání, věku, délky zaměstnání, národnosti a pracovních pozic. Jednoduše řečeno zobrazení dat prostřednictvím grafů se týká pouze posledního sledovaného roku 2018.

2.5.1 Dělnická pozice

Nejprve je však nutné charakterizovat, co přesně pojem dělnická pozice znamená. Náplní práce tohoto typu zaměstnanců je převážně obsluha jednoduchých strojů a zařízení, následné čištění a údržba. Svou činnost vykonávají pod dohledem kvalifikovaného vedoucího pracovníka - mistra. Na vybrané provozovně je více než 30 výrobních linek, které slouží k usmrcení živých kuřat, porcování a následné zpracování a zabalení. Tyto výrobní linky obsluhují právě zaměstnanci dělnických pozic.

Dále jsou to „chystači koření a vozíků. Jde většinou o 3 – 4 dělnice, které váží suroviny k dochucování jako je například škrob nebo mouka. Pracovní podmínky nejsou zcela komfortní, protože zaměstnanci pracují ve velké zimě a hluku z linek mající na sobě nepohodlný ochranný plášť.

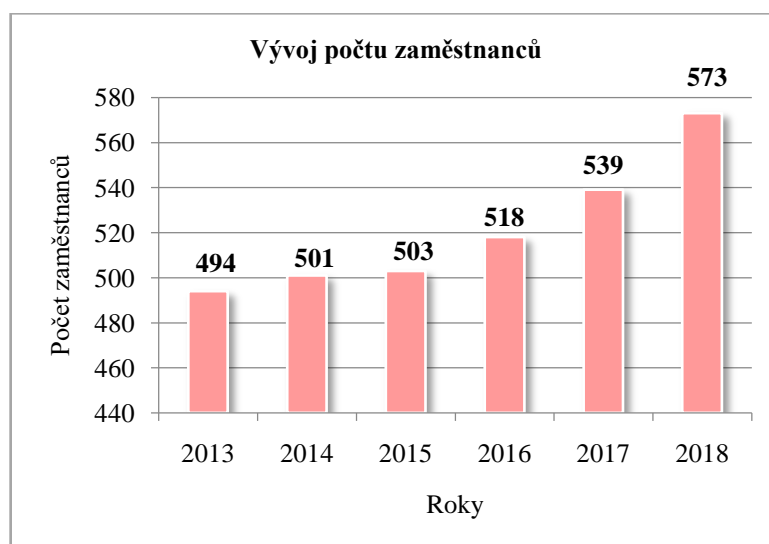
2.5.2 Analýza vývoje počtu zaměstnanců

Dle následující tabulky č. 4 je patrné, že od roku 2013 dochází k nárůstu počtu zaměstnanců každý rok. Průměrně se jedná o 11 zaměstnanců ročně. Růst je výsledkem neustále rozvoje společnosti, čímž dochází k otevření nových pracovních pozic a nutností nábory nových zaměstnanců. Pro přehlednost je tabulka vyjádřena prostřednictvím grafu č. 5 a č. 6 (Výroční zpráva o činnosti společnosti, 2013 – 2018).

Tabulka č. 4: Vývoj počtu zaměstnanců

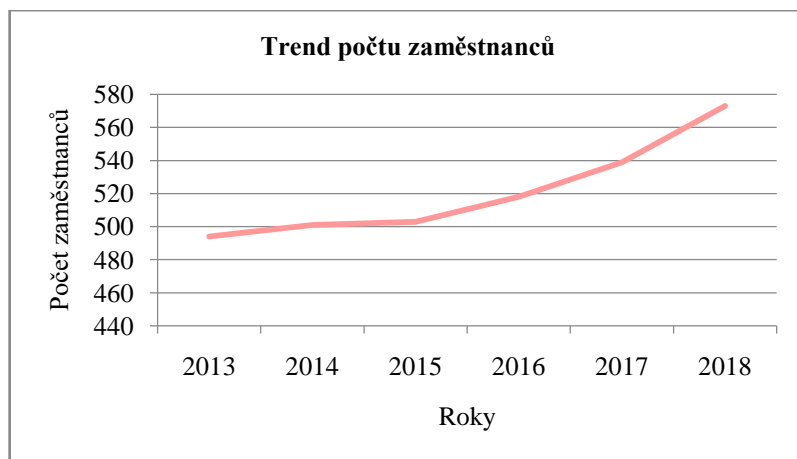
(Zdroj: Vlastní zpracování dle výroční zprávy o činnosti společnosti)

Rok	Počet zaměstnanců	Procentní změna
2013	494	x
2014	501	1,42%
2015	503	0,39%
2016	518	2,98%
2017	539	4,05%
2018	573	6,31%



Graf č. 5: Vývoj počtu zaměstnanců analyzované společnosti

(Zdroj: Vlastní zpracování dle výroční zprávy o činnosti společnosti)



Graf č. 6: Zobrazení vývojového trendu počtu zaměstnanců společnosti

(Zdroj: Vlastní zpracování dle výroční zprávy o činnosti společnosti)

Jak je patrné z předchozích grafů vývoj počtu zaměstnanců dosahuje rostoucího trendu. Je to způsobeno tím, že každý rok je potřeba více zaměstnanců, což je zapříčiněno neustálým rozvojem a expandováním společnosti.

2.5.3 Analýza zaměstnanců dle pohlaví

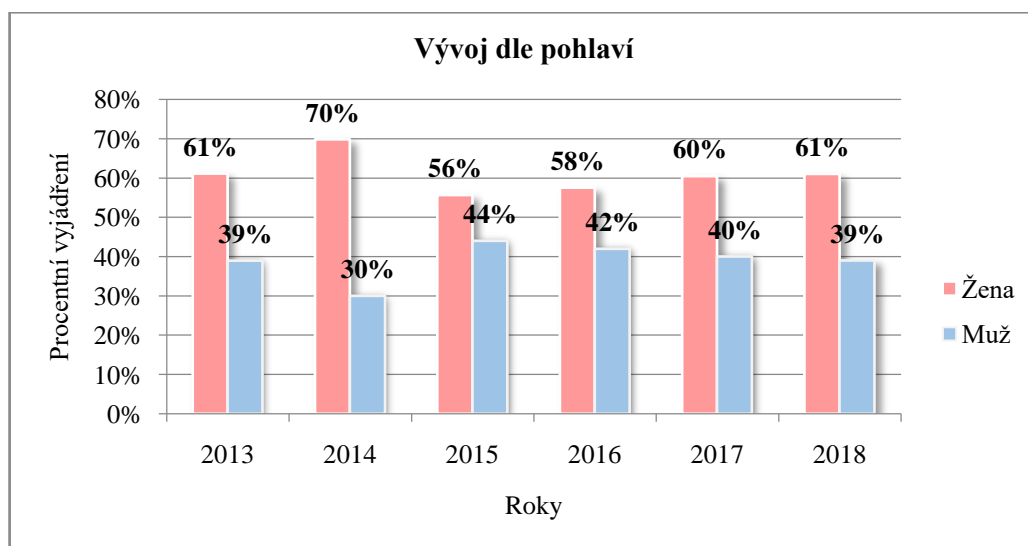
V případě analyzované společnosti jsou to převážně ženy pracující na dělnických pozicích. Jedná o obsluhu výrobních linek či vážení koření, což není fyzicky náročné. Dle tabulky č. 5 je vidět, že nejvíce žen pracovalo v roce 2014, kdy počet tvořil 70 % zastoupení pozic dělnického charakteru. V dalších třech letech došlo k poklesu a v roce 2018 se hodnota dostala na 61 % (Výroční zpráva o činnosti společnosti, 2013 – 2018).

Vzhledem k povaze pracovních činností je žádoucí, aby docházelo také k růstu počtu mužů, protože fyzicky náročné práce musí dělat oni.

Tabulka č. 5: Analýza zaměstnanců dle pohlaví

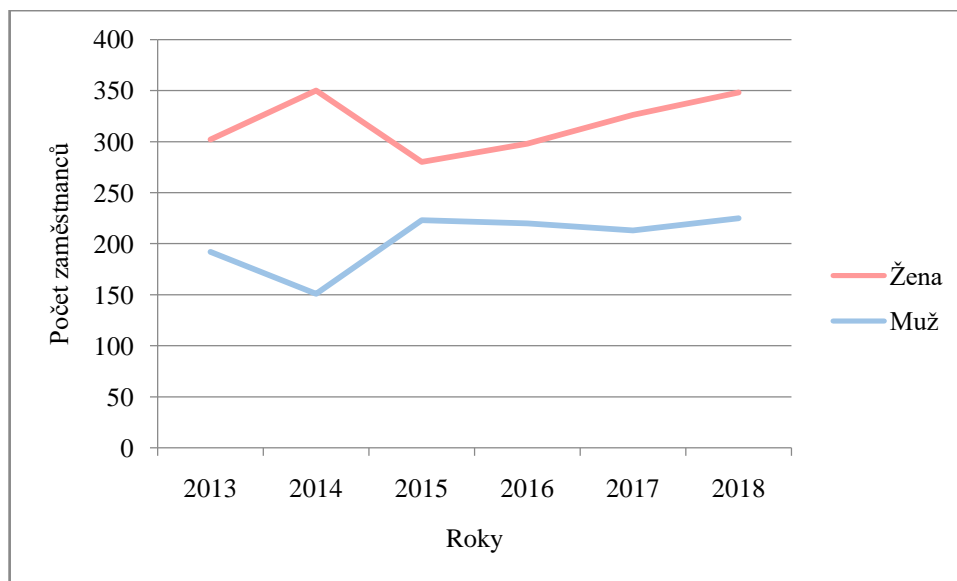
(Zdroj: Vlastní zpracování dle výroční zprávy o činnosti společnosti)

Rok	Pohlaví		Rok	Pohlaví	
	Žena	Muž		Žena	Muž
2013	302	192	2013	61%	39%
2014	350	151	2014	70%	30%
2015	280	223	2015	56%	44%
2016	298	220	2016	58%	42%
2017	326	213	2017	60%	40%
2018	348	225	2018	61%	39%



Graf č. 7: Analýza zaměstnanců dle pohlaví

(Zdroj: Vlastní zpracování dle výroční zprávy o činnosti společnosti)



Graf č. 8: Zobrazení vývojového trendu dle pohlaví zaměstnanců společnosti

(Zdroj: Vlastní zpracování dle výroční zprávy o činnosti společnosti)

Dle grafu č. 7 a potažmo č. 8 je zřejmé, že v případě ženského pohlaví jde převážně o rostoucí trend, zatímco u mužského jde o kolísavý trend.

2.5.4 Analýza zaměstnanců dle vzdělání

Dle charakteru pracovní náplně – obsluha výrobní linky, není nutné mít jakékoliv znalosti či vědomosti. Jedná se o rutinní věc, kterou je člověk schopný naučit se za jednu pracovní směnu.

Z grafu je tedy jasně vidět, že největší procentuální zastoupení jsou lidé se základním vzděláním tj. 61 %. Ve většině případů jsou to lidé s exekucemi nebo s problémy týkajícími se alkoholu či jiných omamných látek. Na těch nejhorších úsecích jako je například porážka živých kuřat, bývají vězni, kteří si lepším chováním snaží krátit tresty. Z důvodu nedostatku pracovních sil jsou zaměstnávání především Vietnamci a Ukrajinci jako levná pracovní síla. Z toho plyne, že pracovníci mezi sebou ani nekomunikují, protože je mezi nimi jazyková bariéra.

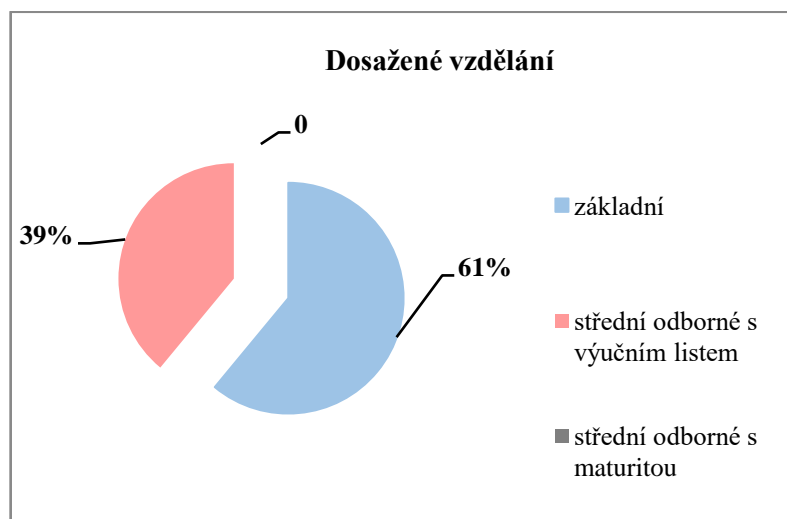
Další velkou skupinou jsou zaměstnanci, kteří mají výuční list, těch je 39 %. Tito lidé mají jakékoliv pracovní zaměření, které se mnohdy potravinářství ani netýká. Nepatrná

hodnota se týká pracovníků s maturitou. Dříve jich bylo více, protože situace na trhu práce nebyla taková jako v současnosti, což má za následek klesající trend (Výroční zpráva o činnosti společnosti, 2013 – 2018).

Tabulka č. 6: Analýza zaměstnanců dle vzdělání

(Zdroj: Vlastní zpracování dle výroční zprávy o činnosti společnosti)

Vzdělání	2013	2014	2015	2016	2017	2018
základní	280	293	292	266	329	347
střední odborné s výuč. listem	199	195	203	247	208	226
střední odborné s maturitou	15	13	8	5	2	0
základní	57%	58%	58%	51%	61%	61%
střední odborné s výuč. listem	40%	39%	40%	48%	39%	39%
střední odborné s maturitou	3%	3%	2%	1%	0%	0



Graf č. 9: Analýza zaměstnanců dle vzdělání

(Zdroj: Vlastní zpracování dle výroční zprávy o činnosti společnosti)

2.5.5 Analýza zaměstnanců dle národnosti

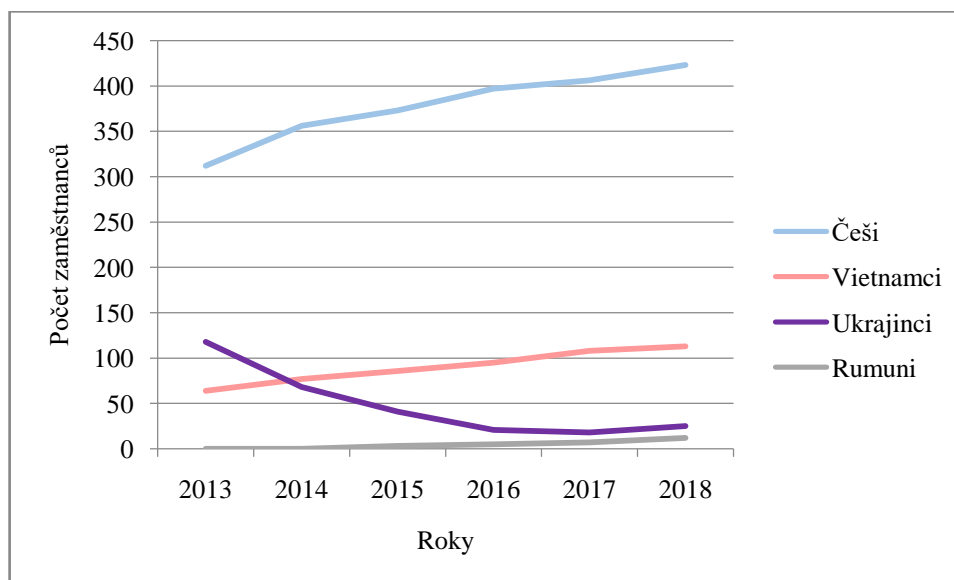
Kvůli nedostatku pracovních sil zaměstnává společnost tzv. levnou pracovní sílu. Těmi jsou v posledních letech v největším počtu Vietnamci, dále pak Ukrajinci, Bulhaři, Rumuni. Konkrétně zaměstnanci vietnamské národnosti mají nad sebou hlavního vedoucího, který v českém jazyce komunikuje s vedením společnosti.

V současnosti situace na trhu práce není pro zaměstnavatele ideální, jelikož nemají zaměstnance. Lidé nejsou, což má za následek rostoucí trend především u zaměstnanců vietnamského původu, což je znázorněno v tabulce č. 7 a grafu č. 10 (Výroční zpráva o činnosti společnosti, 2013 – 2018).

Tabulka č. 7: Rozdělení zaměstnanců z hlediska národnosti

(Zdroj: Vlastní zpracování dle výroční zprávy o činnosti společnosti)

Národnost	česká	vietnamská	ukrajinská	rumunská
2013	312	64	118	0
2014	356	77	68	0
2015	373	86	41	3
2016	397	95	21	5
2017	406	108	18	7
2018	423	113	25	12



Graf č. 10: Zobrazení vývojového trendu dle národnosti zaměstnanců společnosti

(Zdroj: Vlastní zpracování dle výroční zprávy o činnosti společnosti)

2.5.6 Analýza zaměstnanců dle věku

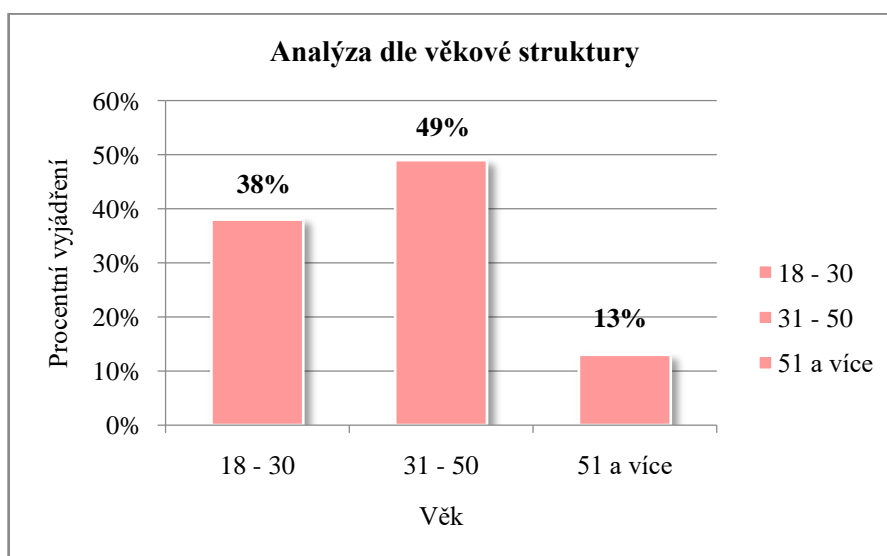
V roce 2018 byla největší část, tedy 48 % tvořena zaměstnanci mezi 31 až 50 rokem života. Jsou to pracovníci, kteří už nemají snahu a ambice hledat jinou práci, například kvůli svému vzdělání či pohodlí. Vybraní dělníci jsou tzv. „předáci“, kteří zodpovídají za plynulý chod a dohlíží na zbytek pracovníků, kteří jim byli přiřazeni pro danou

směnu. V případě druhého rozmezí 18 – 30 let jsou to většinou lidé, kteří tuto práci považují za dočasnou a doufají, že si najdou lepší pracovní pozici (Výroční zpráva o činnosti společnosti, 2013 – 2018).

Tabulka č. 8: Analýza zaměstnanců dle věku

(Zdroj: Vlastní zpracování dle výroční zprávy o činnosti společnosti)

Věk	2013	2014	2015	2016	2017	2018
18 - 30	110	146	148	184	201	217
31 - 50	282	257	256	247	258	281
51 a více	102	98	99	87	80	75
Věk	2013	2014	2015	2016	2017	2018
18 - 30	22%	29%	29%	36%	37%	38%
31 - 50	57%	51%	51%	48%	48%	49%
51 a více	21%	20%	20%	16%	15%	13%



Graf č. 11: Analýza zaměstnanců dle věku

(Zdroj: Vlastní zpracování dle výroční zprávy o činnosti společnosti)

2.5.7 Analýza zaměstnanců dle pozice

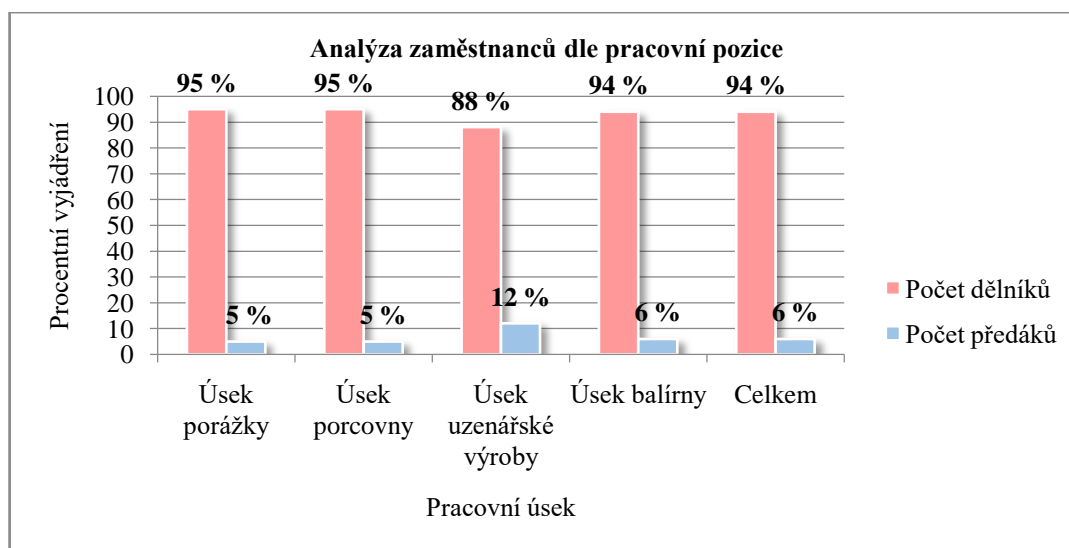
Na konci roku 2018 fungovalo ve dvousměnném výrobním provozu 573 zaměstnanců dělnického charakteru. Jsou to lidé obstarávající chod výrobní linky. Avšak je nutné

zmínit, že provozovna se skládá ze čtyř úseků. V každém úseku je určitý počet pracovníků. Každá směna i úsek má svou odpovědnou osobu – tzv. předák. Nad těmito předáky je pak hlavní vedoucí pracovník tzv. mistr (Výroční zpráva o činnosti společnosti, 2013 – 2018).

Tabulka č. 9: Analýza zaměstnanců dle pracovních pozic

(Zdroj: Vlastní zpracování dle výroční zprávy o činnosti společnosti)

Pracovní úsek	Počet dělníků	v %	Počet předáků	v %	Celkem
Úsek porážky	113	95	6	5	119
Úsek porcovny	241	95	13	5	254
Úsek uzenářské výroby	79	88	11	12	90
Úsek balírny	103	94	7	6	110
Celkem	536	94	37	6	573



Graf č. 12: Analýza zaměstnanců dle pozice

(Zdroj: Vlastní zpracování dle výroční zprávy o činnosti společnosti)

2.5.8 Analýza zaměstnanců dle délky zaměstnání

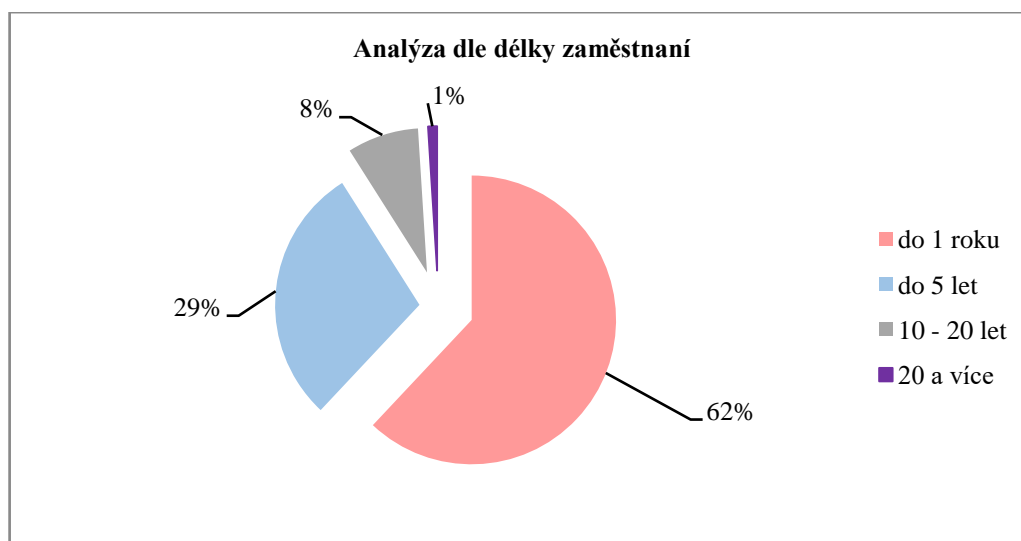
Důvod, proč je tématem diplomové práce fluktuace zaměstnanců dělnických pozic, je patrné z následující tabulky č. 10. Ve společnosti dochází k velkému množství odchodu zaměstnanců v rámci jednoho roku, což není zcela ideální stav. Hodnoty,

kterých bylo dosaženo v roce 2018, jsou alarmující vzhledem ke skutečnosti, že se jedná o 62 %. Náklady, které jsou do pracovníků vloženy při náboru, nejsou malé, protože je v zájmu společnosti, aby došlo ke snížení. Druhou největší skupinou jsou ti, kteří odchází ze společnosti do pěti let – tvoří 29 % (Výroční zpráva o činnosti společnosti, 2013 – 2018).

Tabulka č. 10: Analýza zaměstnanců dle délky zaměstnání

(Zdroj: Vlastní zpracování dle výroční zprávy o činnosti společnosti)

Délka zaměstnání	2013	2014	2015	2016	2017	2018
do 1 roku	144	167	182	283	335	354
do 5 let	233	254	258	173	150	166
10 - 20 let	112	76	57	55	51	48
20 a více	5	4	6	7	3	5
Délka zaměstnání	2013	2014	2015	2016	2017	2018
do 1 roku	29%	33%	36%	54%	62%	62%
do 5 let	47%	51%	51%	33%	28%	29%
10 - 20 let	23%	16%	11%	11%	10%	8%
20 a více	1%	0%	2%	1%	1%	1%



Graf č. 13: Analýza zaměstnanců dle délky zaměstnání

(Zdroj: Vlastní zpracování dle výroční zprávy o činnosti společnosti)

2.5.9 Shrnutí analýzy zaměstnanců

Diplomová práce byla zaměřena na zaměstnance dělnického charakteru, u kterých dochází k pravidelné fluktuaci. Aby bylo možné navrhnout opatření napomáhající k jejímu snížení, bylo nutné analyzovat zaměstnance.

Dle jejich počtu bylo zjištěno, že zaměstnanců každý rok přibývá, což je způsobeno rozšiřováním společnosti a potažmo výroby. Oproti prvnímu pozorovanému roku byl nárůst v roce 2018 o 79 zaměstnanců, což je téměř o 16 %. Ve společnosti pracují ve všech pozorovaných letech převážně ženy (60 %), kdy 49 % všech zaměstnanců tvoří věkové rozmezí 31 – 50 let.

Vzhledem k povaze pracovní náplně, kdy jde o jednoduchou obsluhu výrobních linek, není nutné žádné vzdělání, čemuž odpovídají výsledky analýzy, protože se jedná z 61 % o zaměstnance se základním vzděláním, popřípadě vyučením, ti tvoří 39 %. Kvůli nedostatku pracovních sil zaměstnává společnost tzv. levnou pracovní sílu. Těmi jsou v posledních letech v největším počtu Vietnamci (20 %), dále pak Ukrajinci (4 %) a Rumuni (2 %).

Společnost je rozdělena do 4 úseků, v každém je potřeba jiné množství pracujících, ale každá směna má svého vedoucího pracovníka tzv. předáka, který dohlíží na bezproblémový chod a podává zprávy mistrovi konkrétního úseku.

Tématem práce je fluktuace, která se týká především zaměstnanců dělnického charakteru, což je zřejmé už při analýze délky zaměstnání. Nejvíce pracovníci odchází do 1 roku, tedy 62 % a do 5 let zaměstnání se jedná o 29 % zaměstnanců.

2.6 Analýza fluktuace výrobních dělníků ve společnosti

V teoretické části byly vysvětleny jednotlivé metody výpočtů fluktuace. Tyto poznatky budou v následujících podkapitolách prakticky využity pro analýzu fluktuace zaměstnanců dělnických pozic ve vybrané společnosti. Hodnotit se bude index stability, míra přežití a míra fluktuace zaměstnanců.

2.6.1 Index stability

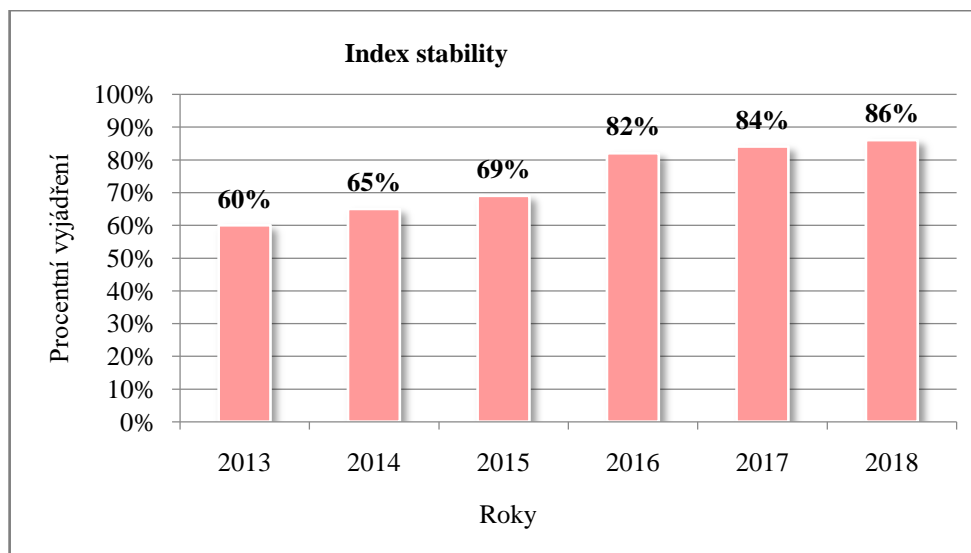
Výpočtem indexu stability je zjištěna tendence dlouhodobějších zaměstnanců ve společnosti.

Tabulka č. 11: Index stability

(Zdroj: Vlastní zpracování dle výroční zprávy o činnosti společnosti)

	2013	2014	2015	2016	2017	2018
Počet osob s 1 a více roky zaměstnání ve spol.	278	321	348	419	436	463
Počet osob zaměstnaných před rokem	467	495	502	513	522	538
Index stability	60%	65%	69%	82%	84%	86%

Čím vyšších procentuálních hodnot ukazatel dosahuje, tím lépe si společnost vede. Jak zobrazuje tabulka č. 11, v jednotlivých letech došlo k rostoucímu trendu a poslední tři roky se hodnota pohybovala nad 80 ti procenty.



Graf č. 14: Vývoj indexu stability

(Zdroj: Vlastní zpracování dle výroční zprávy o činnosti společnosti)

Předchozí graf č. 14 zobrazuje vývoj indexu stability v šesti pozorovaných letech. Hodnoty měly rostoucí trend, což je z grafu patrné.

2.6.2 Míra přežití

Jedná se o účinný ukazatel sledující příchod nových zaměstnanců s cílem posoudit jejich stabilizaci ve společnosti. Znamená to tedy, že je-li přijato 10 zaměstnanců a zůstane jich 5, jde o 50 ti procentní míru přežití. Vzorec je složen z podílu počtu zaměstnanců, kteří zůstali po určitém počtu let s počtem zaměstnanců získaných za určitý počet let.

Tabulka č. 12: Míra přežití

(Zdroj: Vlastní zpracování dle výroční zprávy o činnosti společnosti)

	1 rok	2 rok	3 rok	4 rok	5 rok
Míra přežití v roce 2013	75%	66%	58%	52%	49%
Míra přežití v roce 2014	73%	63%	55%	53%	----
Míra přežití v roce 2015	68%	54%	39%	----	----
Míra přežití v roce 2016	46%	31%	----	----	----
Míra přežití v roce 2017	25%	---	---	----	----

Ukazatel míry přežití nevykazuje příliš žádoucí výsledky. V roce 2013 byla hodnota po pěti letech 49 %, což znamená, že ze všech přijatých zaměstnanců téměř polovina zůstala i na konci sledovaného období.

Od roku 2014 začaly hodnoty výrazně klesat, kdy například v tomtéž roce po 3 letech odešlo 45 % zaměstnanců. V letech 2016 odešla polovina pracovníky hned po prvním roce. Nejhuře dopadl rok 2017, kdy po prvním roce odešlo 75 % pracovníků. **Kritické zjištění je, že více než polovina pracovníků odchází kolem prvního roku zaměstnání** (Výroční zpráva o činnosti společnosti, 2013 – 2018).

2.6.3 Míra fluktuace

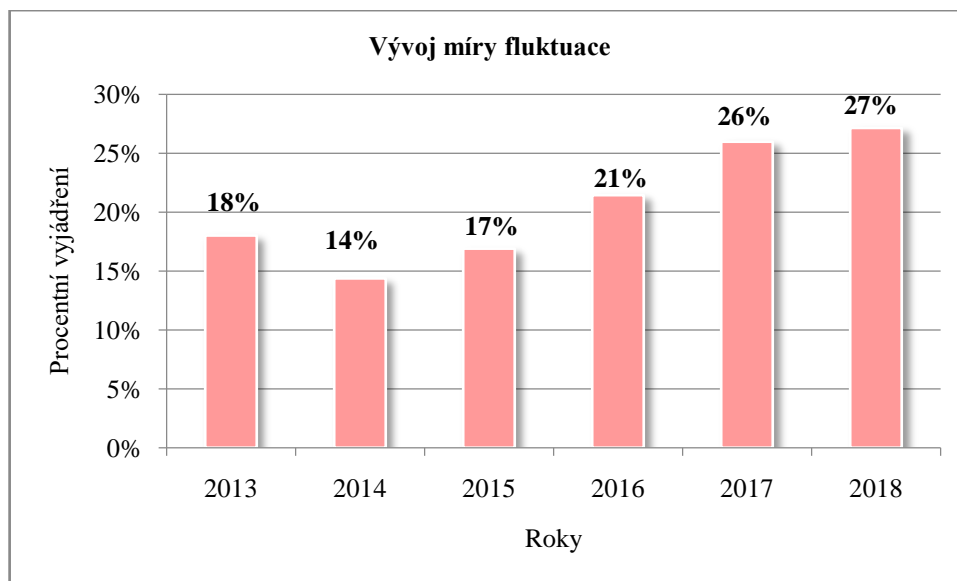
V následující tabulce č. 13 jsou zobrazeny počty odchozích zaměstnanců a jejich průměrný počet. Jejich podílem pak zjištěná míra fluktuace za sledované období.

Tabulka č. 13: Míra fluktuace

(Zdroj: Vlastní zpracování dle výroční zprávy o činnosti společnosti)

	2013	2014	2015	2016	2017	2018
Počet odchodů	89	72	85	111	140	153
Průměrný počet zaměstnanců	494	501	503	518	539	564
Míra fluktuace	18%	14%	17%	21%	26%	27%

Celková míra fluktuace je ve všech letech vysoká. V roce 2013 byla hodnota 18 % a v roce 2018 vystoupila až na 26 %. Čím vyšší fluktuace, tím vyšší náklady pro společnost, protože s každým novým zaměstnancem přichází náklady spojené s akvizicí. Jak bylo zmíněno v teoretické části, optimální hodnota fluktuace je v rozmezí 5 – 7 %, čehož bylo v každém roce několika procenty přesaženo (Výroční zpráva o činnosti společnosti, 2013 – 2018).



Graf č. 15: Vývoj míry fluktuace

(Zdroj: Vlastní zpracování dle výroční zprávy o činnosti společnosti)

2.6.4 Charakteristika nejvíce fluktuujících zaměstnanců

Problém týkající se fluktuace však nemusí být v rámci celé společnosti, ale pouze v některém úseku. Je tedy nutné zanalyzovat, kterých zaměstnanců se odchody nejvíce týkají.

Tabulka č. 14: Analýza počtu odchodů ve sledovaných letech

(Zdroj: Vlastní zpracování dle výroční zprávy o činnosti společnosti)

Počet odchodů v letech	2013		2014		2015		2016		2017		2018	
Úsek	Dělník	Předák	Dělník	Předák	Dělník	Předák	Dělník	Předák	Dělník	Předák	Dělník	Předák
Porážka	3	0	6	1	4	0	11	2	15	1	12	0
Porcovna	31	2	14	0	38	0	42	3	58	2	79	4
Uzenářská výroba	16	0	19	0	13	0	17	1	24	0	19	2
Balírna	37	0	30	2	29	1	35	0	39	1	34	3
Celkem	89		72		85		111		140		153	

Dle předchozí tabulky č. 14 je zřejmé, že největší problém fluktuujících zaměstnanců je především u dělníků úseků porcovny a balírny. Z analýzy také vyplynulo, že obecně

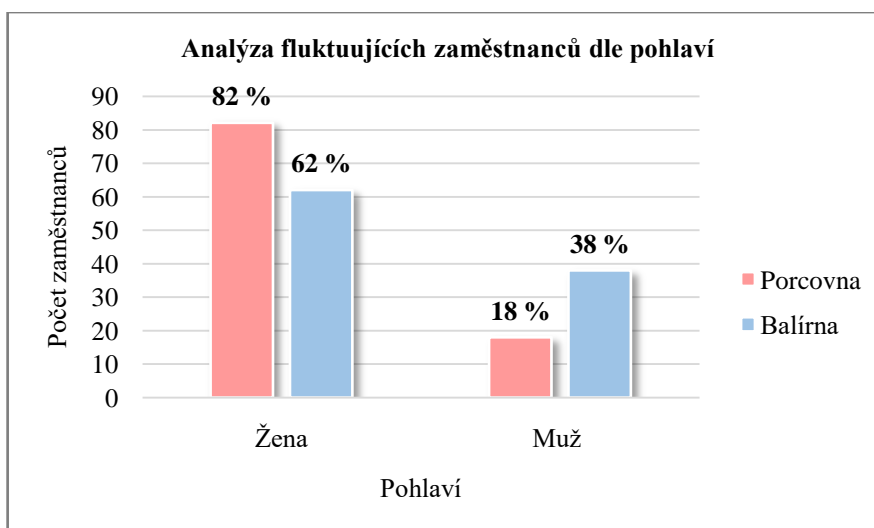
zaměstnanci na pozici „předák“ nemají výrazné tendence odcházet a odchody zaměstnanců z úseku porážky jsou v zanedbatelné výši (Výroční zpráva o činnosti společnosti, 2013 – 2018).

Tabulka č. 15: Nejvíce fluktuující zaměstnanci v rámci úseku a pozice

(Zdroj: Vlastní zpracování dle výroční zprávy o činnosti společnosti)

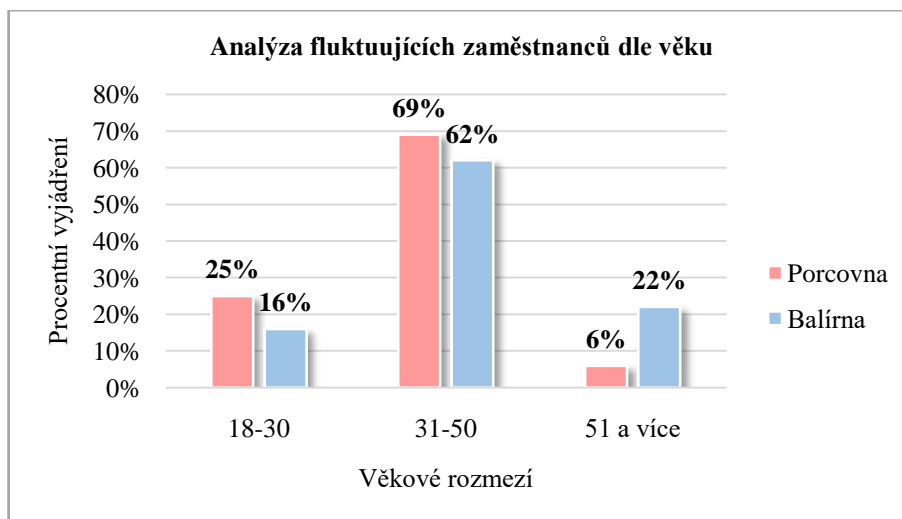
Úsek	Počet odchodů celkem	V rámci pozice	
		Dělník	Předák
Porážka		51	4
Porcovna		262	11
Uzenářská výroba		108	3
Balírna		204	7

Je nutné tyto problematické úseky podrobněji rozebrat, aby bylo možné zjistit, kteří konkrétní zaměstnanci nejvíce odchází a z jakého důvodu.



Graf č. 16: Analýza fluktuujících zaměstnanců dle pohlaví

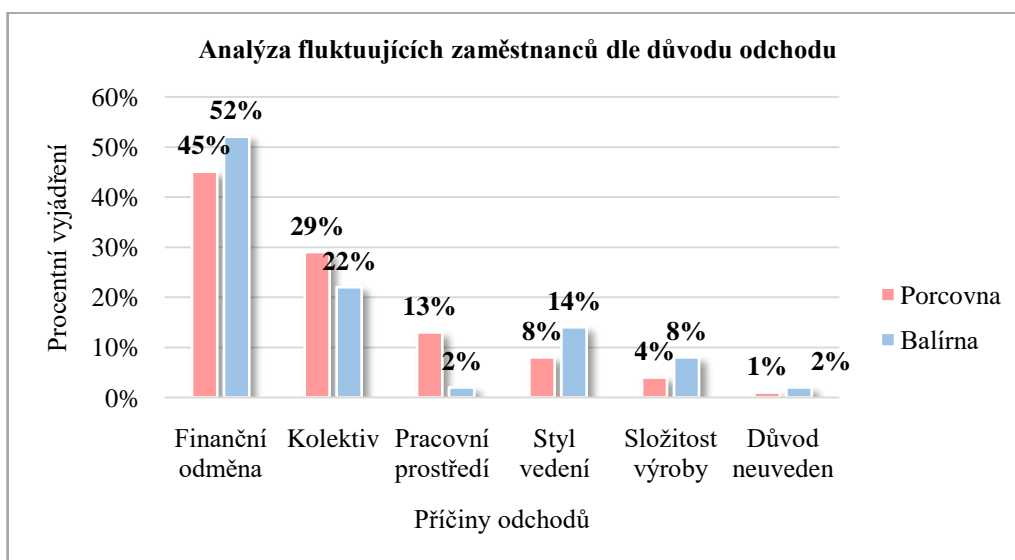
(Zdroj: Vlastní zpracování dle výroční zprávy o činnosti společnosti)



Graf č. 17: Analýza fluktuujících zaměstnanců dle úseku

(Zdroj: Vlastní zpracování dle výroční zprávy o činnosti společnosti)

Jak je z grafů č. 16 a č. 17 zřejmé, nejvíce odchází ženy z úseku porcovny ve výši 82 % mezi věkem třicátým až padesátým rokem života.



Graf č. 18: Analýza fluktuujících zaměstnanců dle důvodu odchodu

(Zdroj: Vlastní zpracování dle výroční zprávy o činnosti společnosti)

Příčiny fluktuace porcovny: dle předchozího grafu č. 18 je v nejvyšší míře, tedy 45 % uveden důvod týkající se finančního ohodnocení. Ve výši 29 % se jedná o kolektiv. Vztahy na pracovišti nejsou moc ideální. Jedná se především o ženské pohlaví zaměstnanců, což obecně nepřináší pozitiva v žádné společnosti. Pracovní prostředí

nebylo optimální pro 13 % zaměstnanců, protože se jedná o práci v chladu a občasném zápachu.

Příčiny fluktuace balírny: Graf výsledných hodnot téměř opisuje předchozí úsek. Důvody jsou stejně seřazeny, jen mají jiné hodnoty. Finanční odměna byla důvodem pro 52 % zaměstnanců a kolektiv 22 %.

2.6.5 Způsob ukončení pracovního poměru

Aby bylo možné pracovat na snížení fluktuace, je nejprve nutné zjistit, jakým způsobem dochází k ukončení pracovního poměru a taky, co odchod zapříčinil.

Tabulka č. 16: Způsob ukončení pracovního poměru v roce 2018

(Zdroj: Vlastní zpracování dle výroční zprávy o činnosti společnosti)

Způsob ukončení pracovního poměru v roce 2018	Procentní vyjádření
Odchody ze strany zaměstnance	72%
dohodou	12%
výpověď	43%
zrušení ve zkušební době	17%
Odchody ze strany zaměstnavatele	21%
dohodou	6%
výpověď	11%
zrušení ve zkušební době	4%
Přirozené odchody	7%

Jak lze vidět z předchozí tabulky č. 16, v roce 2018 docházelo nejčastěji k rozvázání pracovního poměru iniciovaného ze strany zaměstnance a to ve výši 72 %. V současnosti je trh práce v takové fázi, kdy se lidé nebojí přijít o svá pracovní místa, protože je více volných pracovních míst než zaměstnanců, proto si mohou dovolit více fluktuovat.

Výpověď ze strany zaměstnavatele dosahovala 21 %. V praxi je realizována tehdy, dojde-li k hrubému porušení pracovní kázně. To může být za absenci v práci bez jakékoliv omluvy, podnapilý stav, či hrubé pracovní pochybení například

nedodržení pracovních postupů (Zdroj: Výroční zpráva o činnosti společnosti, 2013 – 2018).

Přirozenými odchody se myslí mateřství či odchod do důchodu, v roce 2018 byly na úrovni 7 %.

2.6.6 Zhodnocení důvodů odchodů

Zaměstnanci jako nejčastější příčiny odchodu uvádí následující důvody:

- finanční odměna – 48 %
- kolektiv – 23 %
- pracovního prostředí – 11 %
- styl vedení – 8 %
- složitost výroby – 7 %
- důvod neuveden – 3 % (Výroční zpráva o činnosti společnosti, 2013 – 2018).

Finanční odměna

Skoro polovina zaměstnanců udala jako příčinu odchodu nízké finanční ohodnocení. Mzda zaměstnanců dělnického charakteru je 18 tisíc. Někteří zaměstnanci mají velké finanční problémy, dluhy, problémy s alkoholem. Jsou tací, kteří dostávají pouze minimální mzdu na základě exekuce. Jde o jednoduchou obsluhu výrobní linky, avšak není možné pochybit, jelikož jde o potravinářské odvětví.

V současnosti analyzovaná společnost poskytuje rozsáhlou podporu v podobě zaměstnaneckých výhod (benefitů): závodní stravování (cena oběda 15 Kč), dovolenou nad rámec zákoníku práce (25 dní), příspěvek na dopravu do zaměstnání, příspěvek na penzijní připojištění, možnost čerpání příspěvku ze zaměstnaneckého fondu (na volnočasové, zdravotní, kulturní, sportovní aktivity). Dále se jedná o příplatky za svátky a víkendy, odměnu za neabsenci a za přivedení nového zaměstnance, který vydrží alespoň dva měsíce (Výroční zpráva o činnosti společnosti, 2013 – 2018).

Kolektiv

Zaměstnanci, kteří jsou ve společnosti déle a sžily se s rychlejším tempem výrobních linek, velmi těžce nesou pomalejší jedince. Čím nižší vzdělání, tím horší vztahy a chování lidí. Zaměstnanci jsou na sebe zlí, běžné jsou pomluvy, což s sebou nese těžkou adaptaci – souvisí s ukazatelem míry přežití. Nový zaměstnanec není schopen dlouhodobě vydržet naschvály od okolních pracovníků.

Čeští dělníci cítí nesnášenlivost vůči cizím národnostem, protože si navzájem nerozumí a je mezi nimi jazyková bariéra. Krátkodobě zde pracovali studenti vysoké školy z Konga, a ti byli terčem kvůli odlišným kulturním zvykům například na WC.

Pracovní prostředí

Zaměstnanci pracují v hluku a chladu, což je nutné z hlediska charakteru výrobků. Protože se na jednom místě živá kuřata nejprve poráží, je cítit zápach.

Na uzenářské výrobě, kde dochází k výrobě parků či šunek, tahají těžké vozíky, které se nasazují na výrobní linku. Jeden takový vozík plný pasty do střev má 150 kg. Proto je práce náročná a podmínky nejsou zcela optimální.

Styl vedení

Každý člověk je jiný, proto má svůj styl vedení odpovídající jeho charakteru. Ne vždy se s tím každý může smířit či jej akceptovat. Je nutné najít kompromis. Styl vedení byl problém u 8 % zaměstnanců. Zaměstnancům se nelíbí, že vážne komunikace mezi nimi a vedením.

Složitost výroby

Závod je rozdělen do čtyř úseků, kdy ve všech případech jde o jednoduchou obsluhu výrobní linky. Rychlost strojů je nastavitelná, ale je kladen důraz na rychlejší tempo

práce. Zaměstnanci, kteří odešli z důvodu složitosti výroby, rychlost stroje nestíhali nebo nedokázali pochopit, co se od nich vyžaduje.

2.6.7 Náklady na fluktuaci ve společnosti

Vyčíslit náklady fluktuace je náročné, protože záleží na typu organizace, charakteru pracovního místa a dalších faktorů, které je ovlivňují. Vzhledem k faktu, že nejvíce fluktuující jsou zaměstnanci dělnického charakteru, je nutné vyčíslit náklady týkající se právě jich.

Na základě konzultace s vedením analyzované společnosti byly skombinovány informace z interní evidence a odborným odhadem pro následující výpočty fluktuace. Vzhledem k tomu, že do nákladů patří i náklady týkající se času personalistů a vedoucích pracovníků (v případě vybrané společnosti jde o mistra) je nutné znát jejich průměrné hrubé hodinové mzdy:

- personalistka 19 000 Kč => 116,53 Kč, protože $19\,000/163,05$
- mistr výroby 35 000 Kč => 214,66 Kč, protože $35\,000/163,05$ (Výroční zpráva o činnosti společnosti, 2013 – 2018).

Pro výpočet hodinové sazby měsíčních tarifů bylo využito průměrného hodinového měsíčního fondu 163, 05 hodin (výpočet dle §356 Zákona č. 262/2006, zákoníku práce, tj. týdenní pracovní doba zaměstnance 37,5hodiny se vynásobí koeficientem 4,348, který vyjadřuje průměrný počet týdnů, které připadají na 1 měsíc). Výpočtem tedy byla stanovena hodinová mzda personalistky na 116, 53 Kč a hodinová mzda mistra na 214,66 Kč (Výroční zpráva o činnosti společnosti, 2013 – 2018).

Zveřejnění inzerátu

Na počátku je nutné zveřejnit inzerát, na základě kterého společnost hledá potenciální zaměstnance. Vytvoření inzerátu je náplní práce personalistky, které je vyčleněno na 1 hodinu práce – tedy **116, 53 Kč** vzhledem k charakteristice pracovní pozice nejsou

nutné žádné požadavky, proto nezabere více času zpracování inzerce (Výroční zpráva o činnosti společnosti, 2013 – 2018).

V České republice zaměstnavatelé nejvíce využívají portál Jobs. cz a Práce.cz. Obě webové stránky nabízejí zvýhodněné balíčky a různé varianty recenzování. Práce. cz nabízí recenzování inzerátu dle počtu dnů, přičemž čím delší variantu zájemce vybere, tím nižší cena bude za jeden den.

Analyzovaná společnost volí dvě varianty. Buď prostřednictvím rozhlasu přímo v místě společnosti nebo webové stránky právě portálu Práce. cz.

Tabulka č. 17: Zvýhodněné balíčky recenzování portálu Práce, cz

(Zdroj: Práce. cz., 2019)

Počet dní	Cena za 1 den	Cena celkem
3	330 Kč / 1 den	990 Kč (1198 Kč s DPH)
7	227 Kč / 1 den	1590 Kč (1924 Kč s DPH)
30	117 Kč / 1 den	3500 Kč (4 235 Kč s DPH)

Nejvýhodnější je využít recenzi prostřednictvím Práce. cz po dobu 30 ti dní za **4 235 Kč** s DPH, což vychází na 117 Kč za 1 den.

Příprava pohovorů, průběh a výběr zaměstnance

Jak již bylo zmíněno, jedná se o zaměstnance dělnických profesí, proto není kladena vysoká náročnost. Jedná se pouze o čas strávený výběrem. V poslední době je najít zaměstnance velký problém, proto jakékoliv požadavky ze strany zaměstnavatele nejsou. Průměrně jde o 1 pracovní hodinu personalistky, tedy **116, 53 Kč**. Je-li nový zaměstnanec ve společnosti na základě doporučení současného a vydrží alespoň 3 měsíce, společnost nabízí odměnu vy výši **500 Kč** (Výroční zpráva o činnosti společnosti, 2013 – 2018).

Lékařská prohlídka

Vstupní lékařskou prohlídku zajišťují a hradí zaměstnavatel. Analyzovaná společnost posílá zaměstnance ke svému lékaři, který na základě prohlídky zhodnotí jejich zdravotní stav. Běžná lékařská prohlídka stojí **400 Kč**, kterou zaměstnanec zaplatí a následně je mu proplacena zaměstnavatelem (Výroční zpráva o činnosti společnosti, 2013 – 2018).

Školení bezpečnosti a ochrany zdraví při práci

Školení vykonává personalistka a je nesmírně důležité, protože zaměstnanci pracují s mohutnými výrobními linkami a hrozí nebezpečí v případě neznalosti. Doba trvání je odhadnuta na 1 pracovní hodinu – tedy **116, 53 Kč** (Výroční zpráva o činnosti společnosti, 2013 – 2018).

Vstupní školení na pracovišti

Ve většině případů jde o setkání potenciálního zaměstnance s vedoucím pracovníkem - mistrem, vysvětlení pracovní náplně, provedení po pracovišti. V průměru se jedná o 2 pracovní hodiny personalistky a mistra, tedy **662, 38 Kč**. Jde o jednoduchou činnost, kterou není nutné více vysvětlovat (Výroční zpráva o činnosti společnosti, 2013 – 2018).

Pracovní oděv a jiné pomůcky

Ke své práci zaměstnanec potřebuje pouze čipovou kartu k zaznamenávání docházky a ochranný pracovní oděv (holinky, plášť a kalhoty. Náklady jsou vyčísleny na **1000 Kč** (Výroční zpráva o činnosti společnosti, 2013 – 2018).

Administrativa spojená s náborem nového zaměstnance

Evidence, zápočtové listy, zajištění pracovních smluv, přihlášení na zdravotní a sociální pojištění je vyčíslena ve výši **1500 Kč** (Výroční zpráva o činnosti společnosti, 2013 – 2018).

Cena zaměstnance

Jedná se o dvousměnný provoz s pracovní dobou trvající 7,5 hodiny / 1 směna. Hrubá mzda výrobního dělníka se pohybuje kolem 18 000 Kč. Je-li navýšeno o počáteční náklady v souvislosti se zaučením či administrativou, jsou náklady na jednoho zaměstnance **22 412 Kč** (Výroční zpráva o činnosti společnosti, 2013 – 2018).

Tabulka č. 18: Průměrné roční náklady na fluktuace

(Zdroj: Vlastní zpracování dle výroční zprávy o činnosti společnosti)

Rok	Počet odchodů	Roční náklady na fluktuaci v Kč
2013	89	1 994 668
2014	72	1 613 664
2015	85	1 905 020
2016	111	2 487 732
2017	140	3 137 680
2018	153	3 429 036
Průměrné roční náklady v Kč		2 420 496 Kč

Aby byly zjištěny průměrné roční náklady na fluktuaci, byl sečten počet odchodů a následně dán do průměru, čímž bylo zjištěno, že průměrný počet odchodů je 108. Tato hodnota byla vynásobena náklady na jednoho zaměstnance, a tedy **průměrné roční náklady odchozích zaměstnanců činí 2 420 496 Kč** (Výroční zpráva o činnosti společnosti, 2013 – 2018).

2.6.8 Shrnutí analýzy fluktuace ve společnosti

Analyzovaná společnost má problémy s pravidelnými odchody svých zaměstnanců, což bylo potvrzeno v této kapitole. Bylo zjištěno, že až 75 % zaměstnanců odešlo

do 1 roku zaměstnání, což je velice nákladné. Míra fluktuace se pohybuje kolem 27 %, jedná se tedy o alarmující stav vzhledem ke skutečnosti, že optimální rozmezí je 5 – 7 %.

Bylo nutné zjistit, kteří zaměstnanci nejvíce fluktuují a proč. Předáci nemají tendence odcházet, zatímco výrobní dělníci ano. Nejvíce problémový úsek je porcovna a balírna a to především u žen mezi třicátým až padesátým rokem života. Důvod odchodů je primárně z finančního hlediska (48 %), kvůli vztahům na pracovišti (23 %) a vedení (8 %). Způsoby, kterými zaměstnanci ukončují pracovní poměr, je ve 43 % výpovědí z jejich strany.

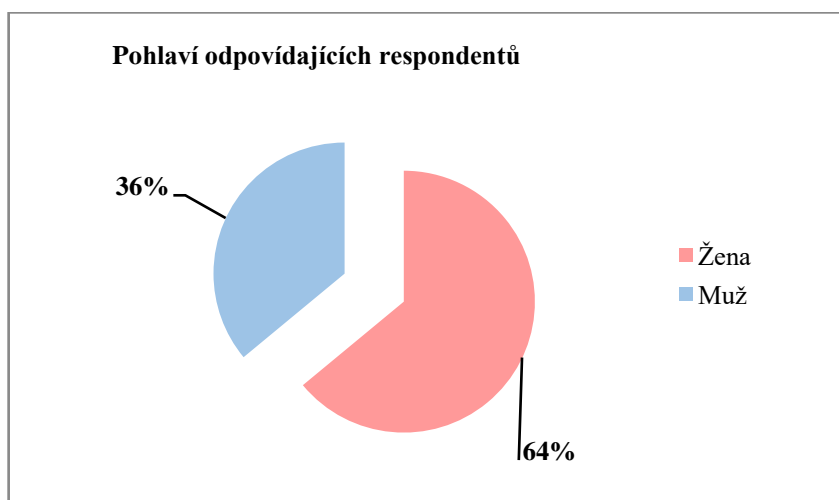
Jak bylo řečeno, velkou položkou nákladu jsou osobní náklady, které zahrnují mimo jiné i náklady na fluktuaci. Byla provedena kalkulace od zveřejnění inzerátu, přes pohovor, lékařskou prohlídku až po zaučení, kdy cena pracovníka byla vypočítána na 22 412 Kč. Na základě průměrného počtu odchodu zaměstnanců byly náklady na fluktuaci odhadnuty na necelé 2, 5 milióny Kč.

2.7 Analýza spokojenosti zaměstnanců se zaměstnavatelem

Zaměstnancům analyzované společnosti bylo předloženo dotazníkové šetření obsahující 11 písemných uzavřených otázek. Jeho cílem bylo zjistit, zda jsou současní pracovníci ve společnosti spokojeni a pokud ne, co by v budoucnu chtěli změnit.

Dotazníky byly předloženy pouze českým zaměstnancům. Pro účely diplomové práce však bylo možné použít pouze 288 výsledků tohoto šetření tj. 51 % z celkového počtu zaměstnanců.

1. Pohlaví

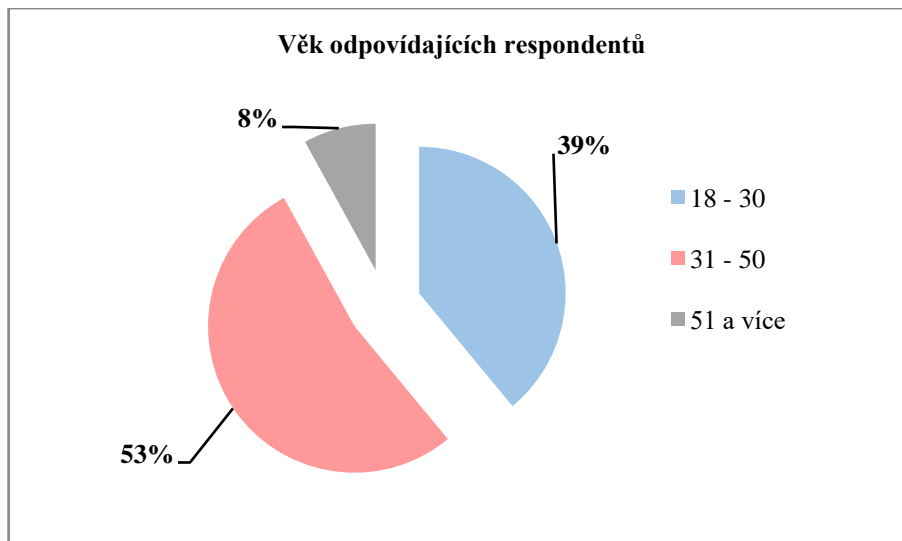


Graf č. 19: Pohlaví odpovídajících respondentů

(Zdroj: Vlastní zpracování)

Odpovídající respondenti byli ve výši 64 % ženského pohlaví a 36 % mužského. Jedná se o jednoduchou obsluhu výrobní linky, kterou vykonávají ženy, ale vzhledem k povaze některých činností jsou potřební také muži.

2. Věk

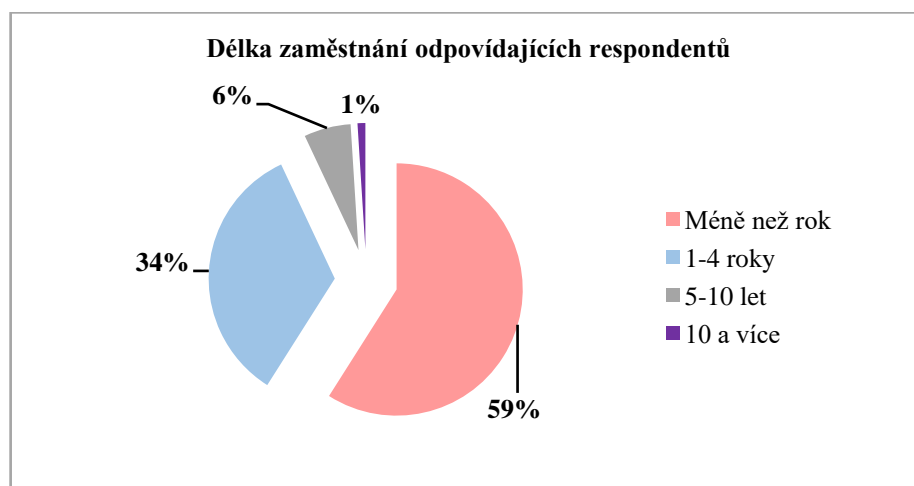


Graf č. 20: Věk odpovídajících respondentů

(Zdroj: Vlastní zpracování)

Nejvíce zaměstnanců, tedy 53 %, je v rozmezí 31 – 50 věku života. Druhou největší složku tvoří zaměstnanci ve věku 18 – 30 let.

3. Jak dlouho ve společnosti pracujete

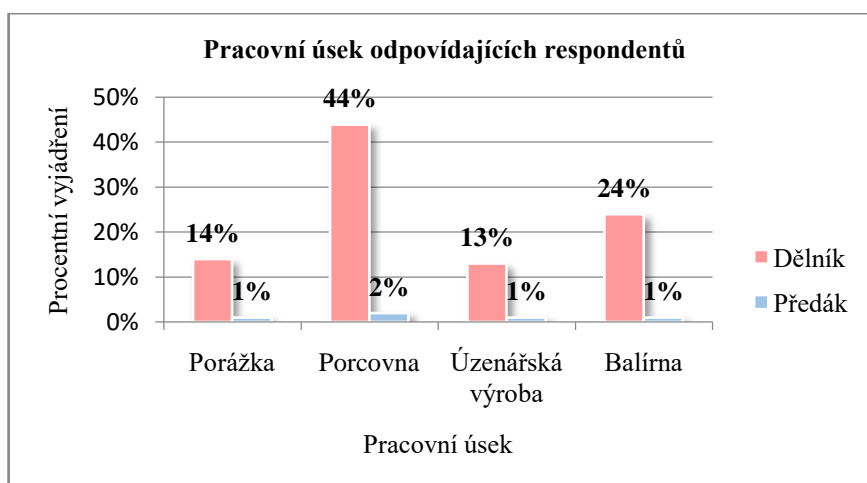


Graf č. 21: Délka zaměstnání odpovídajících respondentů

(Zdroj: Vlastní zpracování)

Dle předchozího grafu je zřejmé, že největší procentuální zastoupení odpovídá zaměstnancům, kteří ve společnosti pracují méně než rok. Není to zcela ideální, protože je tímto potvrzeno, že má společnost problémy s častou fluktuací zaměstnanců. Následují zaměstnanci, kteří pracují ve společnosti v rozmezí od 1 – 4 let ve výši 34 %. Nejméně je těch stabilních, kteří v zaměstnání setrvají delší část života. Mezi tyto zaměstnance patří především předáci, protože u nich byla zjištěna menší pravděpodobnost odchodu.

4. Pracovní úsek, do kterého spadáte



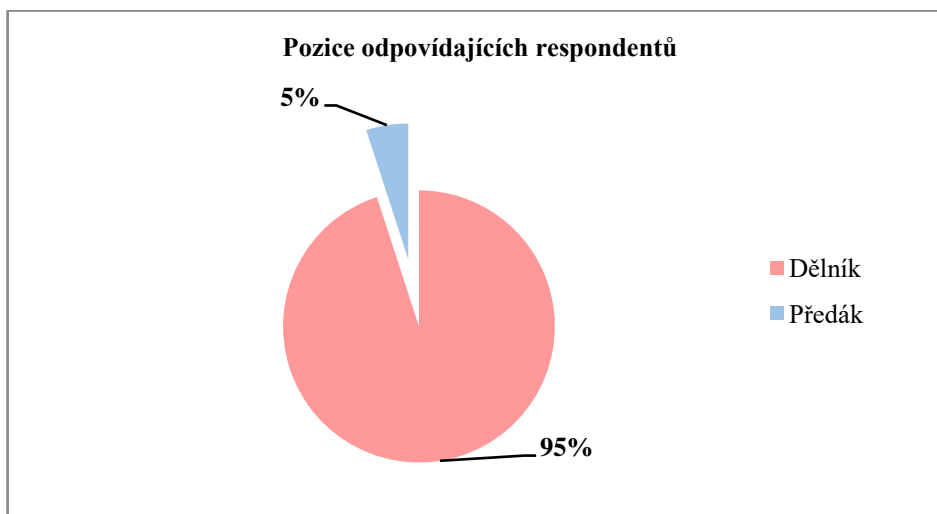
Graf č. 22: Pracovní úsek odpovídajících respondentů

(Zdroj: Vlastní zpracování)

Největší počet zaměstnanců je potřebný do úseku porcovny a balírny, proto nejvíce odpovídajících respondentů spadá do zmíněných úseků. Na porcovně dochází ke zpracování drůbežího masa. Jedná se o veškerý způsob přípravy masa. Buď je možné koupit celé kuře k pečení, nebo pouze jeho části. Těmi mohou být kuřecí prsní řízky, kuřecí stehna, čtvrtky, prsa, krky, žaludky, srdce, játra.

V případě balírny se jedná o zabalení hotových výrobků a jejich příprava k expedici. K zajištění plynulého chodu balící linky je nutné pracovat alespoň v počtu deseti zaměstnanců.

5. Pozice, kterou zastupujete

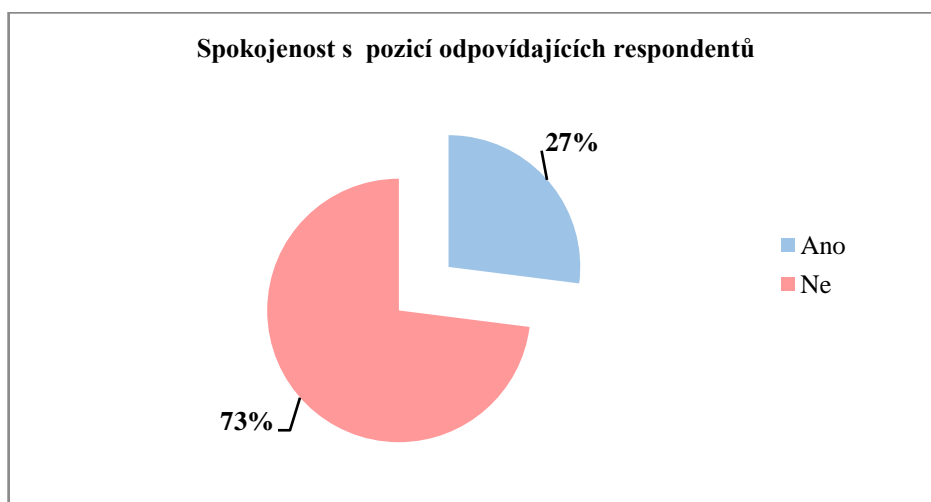


Graf č. 23: Pozice odpovídajících respondentů

(Zdroj: Vlastní zpracování)

Převážná většina zaměstnanců jsou dělníci. Nad nimi jsou tzv. dělníci – „předáci“, kteří zodpovídají za danou směnu či zaučení nových zaměstnanců přímo ve výrobě. Není jich potřeba mnoho, vždy záleží od celkového počtu zaměstnanců v konkrétním úseku – například na balírně bylo na 103 dělníků jmenováno 7 předáků.

6. Jste spokojen (á) na své pozici

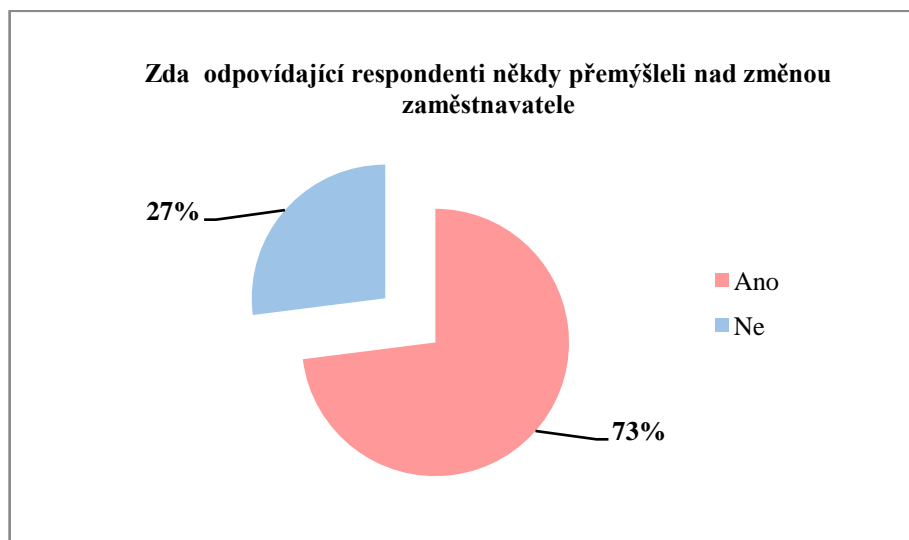


Graf č. 24: Spokojenost s pozicí odpovídajících respondentů

(Zdroj: Vlastní zpracování)

Na základě dotazníkového šetření bylo zjištěno, že 73 % zaměstnanců není spokojeno se svým zaměstnáním. Hodnota je alarmující, proto je nutné zjistit, v čem tkví jejich nespokojenost a snažit se zlepšit tuto situaci.

7. Přemýšlel (a) jste někdy nad změnou zaměstnavatele

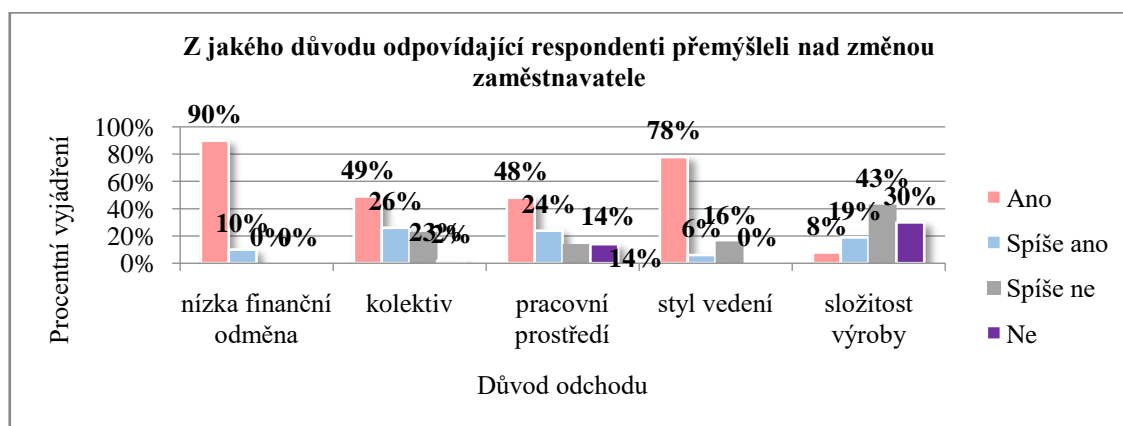


Graf č. 25: Touha po změně zaměstnavatele

(Zdroj: Vlastní zpracování)

Otázka č. 7 úzce souvisí s předchozí, protože ti, co jsou nespokojení se svojí pozicí, logicky přemýšleli nad změnou.

8. Pokud ano, z jakého důvodu



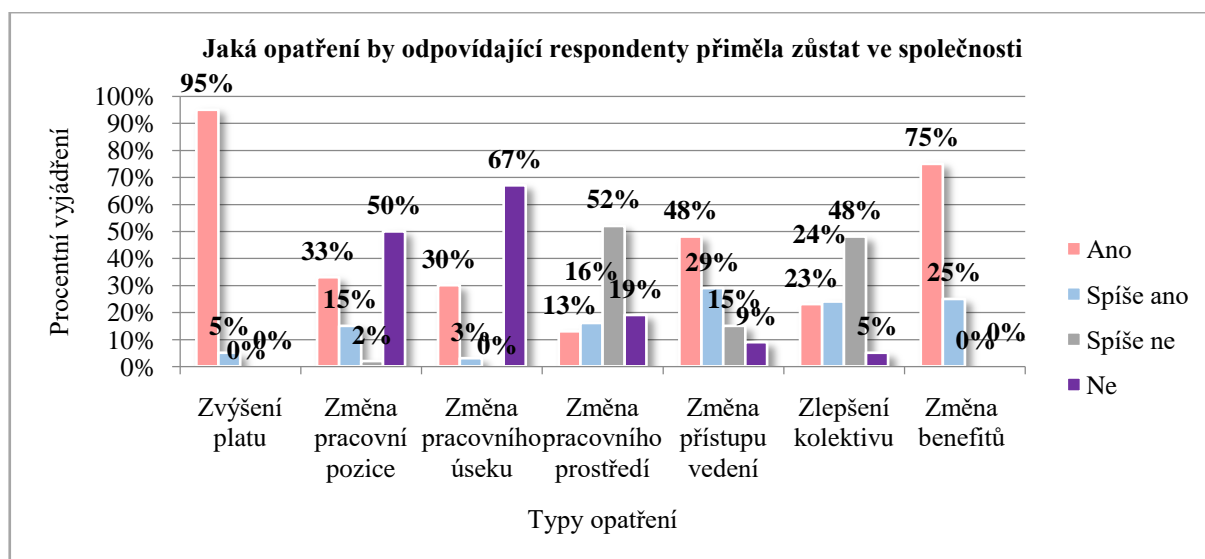
Graf č. 26: Důvod k odchodu

(Zdroj: Vlastní zpracování)

Jak je vidět z předchozího grafu, nejvíce zaměstnanci přemýšlí nad odchodem z důvodu nízké finanční odměny ve výši 90 % a stylu vedení 78 %. Následuje příčina týkající se kolektivu a pracovního prostředí ve výši necelých 50 %.

Styl vedení je myšlen tak, že zaměstnancům se nelíbí komunikace mezi nimi a vedením. Mnohdy nerozumí tomu, co se po nich chce. V případě náhle zvýšené poptávky si stěžují na těžko realizovatelnou výrobu a direktivní styl řízení, který je vzhledem k charakteru pracovní pozice žádoucí.

9. Co by vás přimělo ve firmě zůstat



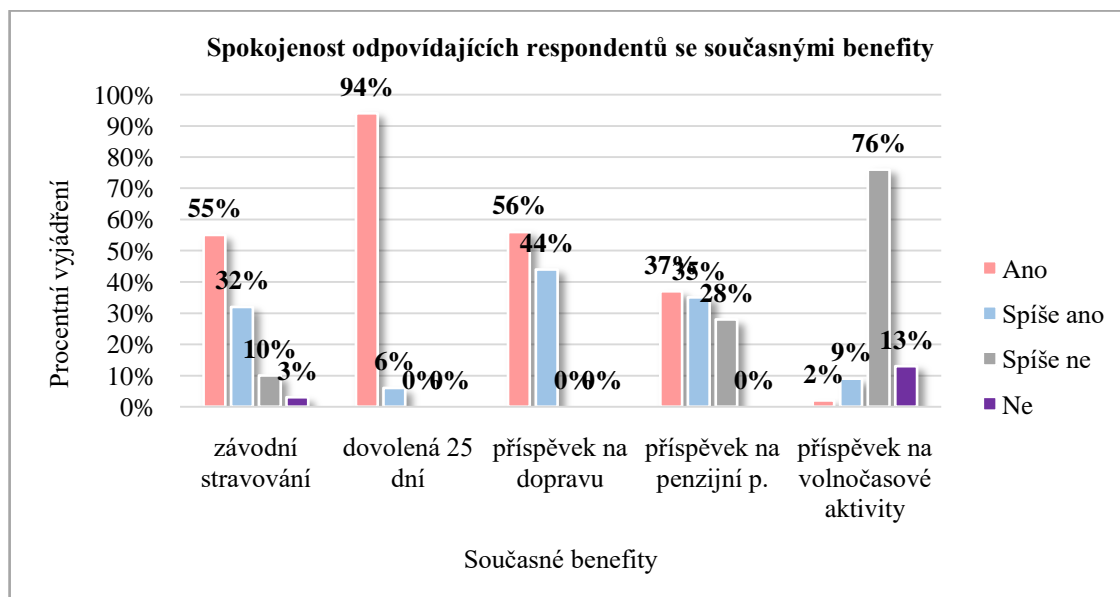
Graf č. 27: Opatření pomáhající ke zlepšení situace

(Zdroj: Vlastní zpracování)

Nejvýznamnějším opatřením, které by přimělo odpovídající respondenty zůstat ve společnosti, bylo jednoznačně **zvýšení platu a následně změna benefitů**. O něco méně by se musel změnit přístup ze strany vedení, tuto variantu zvolilo 48 % respondentů. V dnešní konkurenční době je tlak ze strany vedení v každé společnosti, čehož by si měli být zaměstnanci analyzované společnosti vědomi.

Zaměstnavatel vzhledem k povaze výroby nemá možnost změnit pracovní prostředí. Zaměstnanci pracují v hluku způsobeným výrobními linkami a v zimě, což je vzhledem k udržení trvanlivosti žádoucí.

10. Jak jste spokojen (á) se současnými benefity společnosti

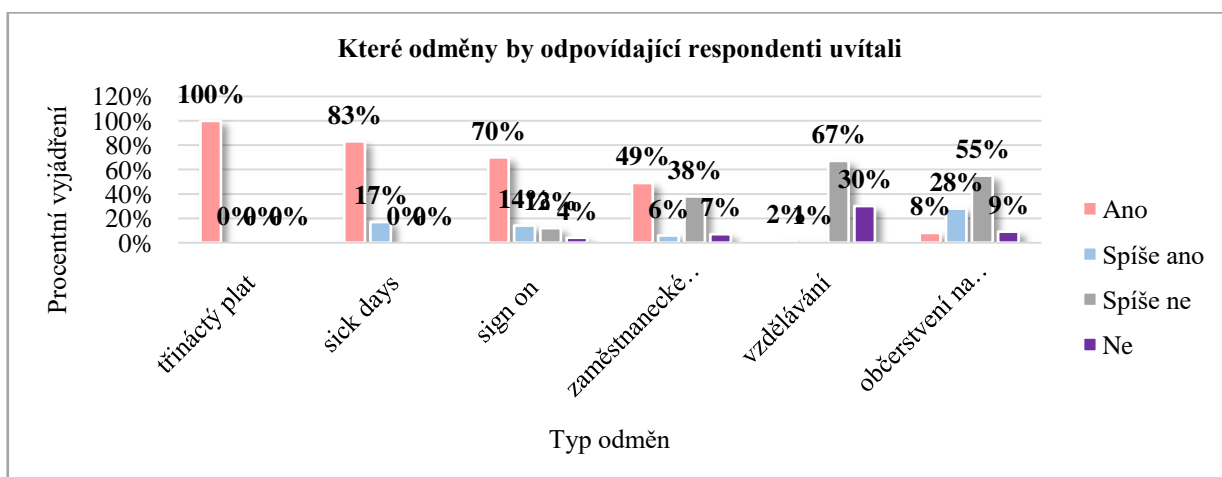


Graf č. 28: Spokojenost se současnými benefity

(Zdroj: Vlastní zpracování)

Nejvíce spokojení jsou odpovídající respondenti s dovolenou, kterou mají ve výši 25 dní. Následuje příspěvek na dopravu a závodní stravování, které je v areálu pracoviště. Nejméně žádaný je příspěvek na volnočasové aktivity, který lze využít i formou relaxace od fyzicky náročné práce. Obecně platí, že čím nižší pracovní pozice je, tím méně má smysl zaměstnancům nabízet vzdělání či jakýkoliv jiný seberozvoj.

11. Které odměny byste naopak uvítali



Graf č. 29: Návrh nových odměn

(Zdroj: Vlastní zpracování)

Bezkonkurenčně žádaný je třináctý plat ve výši 100 % a poté sick days ve výši 3 dnů a sign on, což lze chápat jako jednorázovou odměnu po odpracování zkušební doby. Lze očekávat, že čím nižší pracovní pozice, tím méně budou chtít jakékoliv formy vzdělávání. Vzhledem k povaze náplně práce je to i zbytečné, protože jde o jednoduchou obsluhu výrobní linky. Tento fakt byl potvrzen v rámci dotazníkového šetření, protože pouze 2 % respondentů mělo o vzdělání či jakýkoliv seberozvoj zájem.

Vzhledem k charakteristice pracovních pozic a už tak vysoké míře fluktuace, není ideálním řešením zavádět sick days. Z důvodu zajištění plynulého chodu výrobní linky je nutná obsluha vykonávaná daným počtem zaměstnanců. Právě možnou neplánovanou absencí by hrozilo narušení plynulosti.

2.7.1 Shrnutí analýzy spokojenosti zaměstnanců se zaměstnavatelem

Na základě dotazníkové průzkumu bylo zjištěno, že největší počet zaměstnanců je v rozmezí 31 – 50 let věku života převážně ženského pohlaví. Odpovídající respondenti byli hlavně z úseku porcovny, pracující ve společnosti z 59 ti procent méně než 1 rok a z 34 % v rozmezí 1 – 4 let. Nespokojení pracovníci přemýšleli o změně

pracovní pozice zapříčiněným nízkým finančním ohodnocením a nevyhovujícím stylem vedení. Naopak spokojenost plyne ze závodního stravování, které je nabízeno za 25 Kč a dovolené ve výši 25 ti dní.

Z odpovědí týkající se toho, které z benefitů by nejvíce uvítali, bylo zjištěno, že největší zájem je o navýšení mzdy zavedením 13 třináctého platu, sick days a sign on. Sick days však není z hlediska současné situace (vysoká míra fluktuace) ideální volbou, protože možná neplánovaná volna mohou ohrozit plynulost obsluhy výroby.

2.8 Analýza vlivů externího prostředí

Důležitou součástí rozhodování je analyzování vlivů vnějšího prostředí. To, co trh nabízí či jaké příležitosti naskytuje. Nutností je brát zřetel na významné faktory ovlivňující samotnou společnost.

2.8.1 Trh práce

Analyzovaná společnost je obecně velmi silnou společností na trhu v rámci potravinářského odvětví. Požadavky kladené na zaměstnance výrobního charakteru jsou velmi prosté - není nutné žádné vzdělání, praxe ani jiné dovednosti. Místem lokality však hrozí nebezpečí přechodu ke konkurenci. V jejím okolí je několik výrobních společností, které sice s potravinářským odvětvím nic společného nemají, na druhou stranu rovněž nepožadují žádné dovednosti po svých potenciálních pracovnících – rozebráno více v kapitole zaměřené na hrozbu odchodů ke konkurenci.

2.8.2 Nezaměstnanost v Jihomoravském kraji

Dle údajů z webových stránek Ministerstva práce sociálních věcí v ČR bylo do konce roku 2018 evidováno 32 042 uchazečů o zaměstnání, což lze považovat za nejvyšší nezaměstnanost. Na druhou stranu oproti roku 2017 se počet nezaměstnaných snížil o 5 248 (ČSÚ, 2019).

Kraj, okresy	Uchazeči celkem	z toho					Volná místa	Počet uchazečů na 1 volné místo
		ženy	absolventi a mladiství	osoby se zdravotním postižením	dosažitelní ve věku 15–64 let	s podporou v nezaměstnanosti		
Jihomoravský kraj	32 042	16 479	1 464	5 175	29 517	11 197	24 014	1,3
v tom okres:								
Blansko	1 951	992	113	433	1 752	678	1 056	1,8
Brno-město	11 521	6 204	475	1 324	10 380	2 952	8 245	1,4
Brno-venkov	3 988	2 087	187	781	3 674	1 664	7 519	0,5
Břeclav	2 931	1 393	143	536	2 777	1 445	1 865	1,6
Hodonín	5 670	2 718	292	1 160	5 225	1 964	2 172	2,6
Vyškov	1 436	755	48	320	1 311	554	1 698	0,8
Znojmo	4 545	2 330	206	621	4 398	1 940	1 459	3,1

Zdroj: Ministerstvo práce a sociálních věcí ČR

Obrázek č. 2: Počet uchazečů o zaměstnání v Jihomoravském kraji

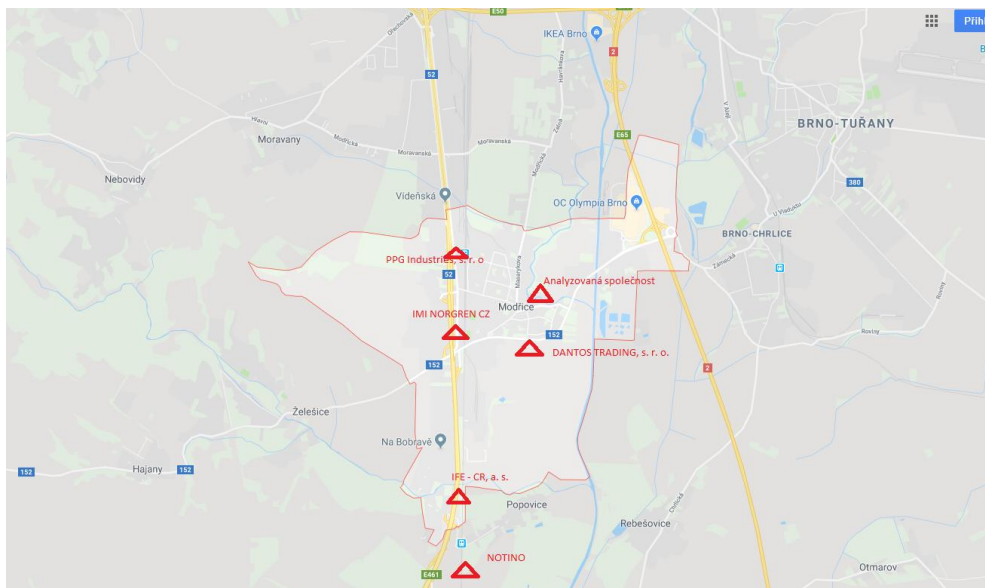
(Zdroj: ČSÚ, 2019)

Úřady práce v Jihomoravském kraji nabízely ke konci roku 2018 celkem **24 014 volných míst**, což je o 7 188 míst více než koncem roku 2017. Zvýšení počtu volných míst a snížení počtu uchazečů o zaměstnání znamenalo, že počet uchazečů připadajících na 1 volné místo se meziročně snížil. Ke konci prosince 2017 připadlo na 1 místo 2,2 uchazečů, ke konci prosince 2018 to bylo 1,3 uchazečů (ČSÚ, 2019).

2.8.3 Hrozba odchodu ke konkurenci v okolí

Na základě vyhodnocení dotazníkového šetření bylo zjištěno, že 73 % zaměstnanců je nespokojených se svým pracovním místem a přemýšleli nad změnou zaměstnavatele. Otázkou tedy je, zda by tito dělníci měli kam odejít, aby se příliš nezměnila lokalita či požadavky na pracovní pozici.

V následující kapitole tedy byli zanalyzováni konkurenti v blízkém okolí, kteří se rovněž zabývají jednoduchou výrobou obdobně jako analyzovaná společnost. Jednoduše řečeno jedná se o výrobní společnosti, které nemají žádné požadavky na své potenciální zaměstnance.



Obrázek č. 3: Rozmístění vybraných konkurentů

(Zdroj: Vlastní zpracování dle mapy. cz)

Tabulka č. 19: Analýza konkurenčních příležitostí

(Zdroj: Vlastní zpracování dle Jobs. cz.)

Společnost	Pozice	Hrubá mzda	Náplň práce	Požadavky
Analyzovaná společnost	Výrobní dělník	18 000	Jednoduchá obsluha výrobních linek	Dobrý zdravotní stav
PPG Industries, s. r. o.	Skladník	24 500	Příjem a výdej zboží	Zkušenost výhodou
IFE - CR , a. s.	Operátor montáže	25 000	Montování produktů a komponentů	Manuální zručnost
IMI Norgren CZ	Operátor strojů	25 000	Doplňování materiálu do strojů	Ochota pracovat ve směnném provozu
Notino	Pracovní dělník	20 000	Chystání objednávek	Spolehlivost
Dantos Trading, s.r.o.	Výrobní dělník	27 500	Kompletace dřevěných dílů	Bezúhonnost

Předchozí tabulka č. 19 podává přehled volných pracovních míst nabízených výrobními společnostmi v blízkém okolí analyzované společnosti. Jedná se o pracovní místa, na kterých není nutno vzdělání ani praxe. Převážně jde o jednoduchou obsluhu výrobních linek. Skutečností je, že analyzovaná společnost nabízí nejnižší platové ohodnocení, čímž dochází k riziku, že by zaměstnanci mohli odejít za vidinou lepší mzdy. Podrobněji bude provedena analýza mzdového šetření v následující kapitole.

<ul style="list-style-type: none"> Hledání volných míst Hledání podle oboru Rozšířené hledání Zadání inzerátu Hledám práci Rekvalifikace Formuláře ke stažení Práva a povinnosti uchazeče a zájemce Opravné prostředky Agentury práce Informační a poradenská střediska Úřadu práce ČR Školy a obory Činnost dítěte Insolvence zaměstnavatele Osobní údaje v IS SZ Zaměstnávání občanů ČR v zahraničí Zaměstnávání osob se zdravotním postižením Job club Pro zaměstnavatele Zahraniční zaměstnanost Informace Úřadu práce Politika zaměstnanosti Statistiky Ke stažení Obecné informace Call centrum ÚP ČR Autorizace Sociální tematika EURES Formuláře Kontakty Brána do internetu Statistika stránek 	Požadovaná profese: Přípravář lakovny Montážní dělníci mechanických zařízení (82110)	Přípravář lakovny Montážní dělníci mechanických zařízení (82110)	
	Počet volných míst: 12	Firma: IFE-CR, a.s., IČ: 15531627	IFE-CR, a.s., IČ: 15531627
	Pracoviště a kontakty Místo výkonu práce: Komu se hlásit:	Evropská č.p. 839, 664 42 Modřice, okr. Brno-venkov Petra Hajnová, tel.: +420 731 126 093, e-mail: Petra.Hajnova@knorr-bremse.com	Evropská č.p. 839, 664 42 Modřice, okr. Brno-venkov
	Vlastnosti volného místa Směnnost: Pracovní vztah: Minimální stupeň vzdělání: Doba zaměstnání: Mzdové rozpětí: Další informace:	Nepřetržitý provoz Plný úvazek, minimálně 37,5 hod. týdně Základní + praktická škola od 1.2.2019 od 26 400 do 28 000 Kč/měsíc Zaměstnavatel je ochoten zaměstnat cizince.	Nepřetržitý provoz Plný úvazek, minimálně 37,5 hod. týdně Základní + praktická škola od 1.2.2019 od 26 400 do 28 000 Kč/měsíc Zaměstnavatel je ochoten zaměstnat cizince.

Nabízené výhody: Dovolená navíc Jiné výhody Podnikové stravování	První kontakt: telefonicky (Po-Pá 8-15 hod.), e-mailem nebo osobně (Evropská 839, Modřice 664 42; každé úterý v 15:30 hod. pro neohlášené, jinak pouze po předchozí tel.domluvě). Z důvodu navýšení zakázek nabízíme místa pro příprave lakovny - jsme německá strojírenská firma s dlouholetou tradicí zaměřující se na výrobu automatických nástupních systémů pro kolejová vozidla. Technické střední vzdělání nebo praxe v podobném oboru výhodou. Pracovník na pozici příprave lakovny připravuje (tmelí a brousí) dveřní rámy, křídla, okna a drobné dílce pro další zpracování (maskování, lakování). Důraz je kladen na kvalitu a jsou dobré zkušenosti s broušením. Směnnost je rozvržena dle směnného kalendáře (krátký - dlouhý týden, Ranní 6 - 17, Noční 19-6). Zaměstnanecké výhody: 25 dní dovolené, dotované závodní stravování, výhodné mobilní tarify pro rodinu, firemní akce Místo výkonu práce: Evropská 839, Modřice 664 42 Souhlas zaměstnavatele se zaměstnanecskou kartou.
--	---

Zaměstnanecské karty Počet míst pro zaměstnanecské karty: 7 Počet žádostí o zaměstnanecskou kartu: 5 Poslední změna: 14.3.2019 10:20:11, ÚP ČR - kontaktní pracoviště Brno-venkov , číslo volného místa: 15 235 540 711 , poslat dotaz zaměstnavateli:
--

Obrázek č. 4: Ukázka inzerátu konkurenční společnosti

(Zdroj: Úřad práce, 2019)

2.8.4 Mzdové šetření

Kapitola se zabývá zobrazením průměrné mzdy dle kraje, profese a konkurentů. Průměrná mzda v Jihomoravském kraji činí necelých 31 000 Kč, což se bere globálně pro všechna pracovní místa. Konkrétněji – tedy dle profese „výrobní dělník“ je mzda ve výši necelých 24 000 Kč. Jak byly zobrazeny v předchozí kapitole hrubé mzdy vybraných konkurentů, jedná se v průměru o 25 000 Kč. Analyzovaná společnost však nabízí **pouze 18 000 Kč**.

Tabulka č. 20: Zobrazení výše mezd

(Zdroj: Vlastní zpracování dle E - přehledy. cz)

Průměrná mzda v Jihomoravském kraji v Kč	Průměrná mzda výrobního dělníka v Kč	Průměrná mzda konkurence v Kč	Mzda vybrané společnosti v Kč
30 561	23 762	25 000	18 000

Tabulka č. 21: Porovnání nabízených benefitů analyzované společnosti s konkurencí

(Zdroj: Vlastní zpracování dle Jobs. cz)

Benefity nabízené analyzovanou společností	Benefity nabízené konkurenčními společnostmi
Závodní stravování 15 Kč / oběd	Závodní stravování (IMI Norgren CZ)
Dovolená 25 dní	Dovolená 25 dní (PPG industries, IFE)
Příspěvek na dopravu do zaměstnání	Stravenky (PPG industries, IFE)
Příspěvek na penzijní připojištění	Zvýhodněné mobilní tarify (IFE)
Příspěvek na kulturní, zdravotní a sportovní aktivity	Odměny při jubilejích (PPG industries)
	Občerstvení na pracovišti zdarma (IMI Norgren CZ)
	Slevy na produkty (PPG industries)
	Vánoční prémie (Notino)
	2 dny sick days (Notino)
	Mimořádné bonusy za kvalitu a produktivitu (Notino)
	Svozová doprava (IMI Norgren CZ)

Lze vidět, že společnosti čím dál více rozšiřují nabídky benefitů s cílem získat nového zaměstnance. Záleží však na charakteru pozice, protože každý preferuje jiné benefity. Položky zvýrazněné tučně jsou společné pro analyzovanou společnost a konkurenční společnosti.

2.8.5 Shrnutí vlivu externího prostředí

Vzhledem k tomu, že společnost bojuje s vysokou mírou fluktuace mezi zaměstnanci dělnického charakteru, bylo nutné analyzovat externí prostředí, kterým je trh práce a okolní výrobní společnosti, které by mohly pro vybranou společnost představovat riziko.

Na základě prozkoumání blízké lokality byly vybrány výrobní společnosti a porovnány s analyzovanou. Tyto společnosti aktuálně hledají zaměstnance, na které nekladou žádné požadavky a mnohdy poskytují lepší benefity, což by mohlo být pro zaměstnance atraktivní. Velký problém plyne z porovnání mzdového ohodnocení, kdy bylo zjištěno, že analyzovaná společnost nabízí nejmenší peněžní odměnu a to v řádu několika tisíc.

2.9 Zhodnocení analytické části

Po provedení horizontální analýzy bylo patrné, že společnost má velmi vysoké hodnoty výnosů, kdy největší část představují tržby z prodeje vlastních výrobků a služeb, což je vzhledem k povaze společnosti očekávané. Hodnota VH za účetní období byla v roce 2013 v záporu, ovšem v roce 2017 už přes 165 miliónů Kč. Společnost je tedy finančně stabilní a disponuje peněžními prostředky.

Na druhou stranu na základě výpočtu míry fluktuace bylo zjištěno, že se společnost potýká s vysokou mírou fluktuace, která je pro ni nákladná. Jak bylo v teoretické části zmíněno, optimální výše se pohybuje kolem 5 – 7 %. Analyzovaná společnost dosahovala v posledním sledovaném roce 27 %. Skutečnost týkající se problému s fluktuací potvrdil také ukazatel míry přežití, protože na základě výpočtu bylo zjištěno, že v roce 2017 odešlo již po prvním roce 75 % zaměstnanců.

V další části byly zhodnoceny způsoby ukončení pracovního poměru a nejčastější důvody odchodů zaměstnanců, kdy bylo zjištěno, že zaměstnanci odchází sami a to především z důvodu finančního ohodnocení a vztahům na pracovišti. Nejvíce fluktuující zaměstnanci jsou ženského pohlaví v úseku porcovny v rozmezí mezi 31 – 50 věku především z důvodu finančního ohodnocení a špatných vztahů v kolektivu.

Po kalkulaci ceny zaměstnance bylo zjištěno, že vzhledem k výši počtu odchodů do roku 2018 průměrné roční náklady na fluktuaci činí necelých 2, 5 miliónů Kč.

Dále bylo nutné na základě dotazníkového šetření zjistit, jak jsou zaměstnanci spokojeni se současným stavem, popřípadě, co by chtěli změnit. Bylo zjištěno, že 73 % zaměstnanců je nespokojených na své pracovní pozici a to především z důvodu nízkého platového ohodnocení a stylu vedení. Zůstat by je přinutilo navýšení mzdy třináctým platem či obměna benefitů. Zaměstnanci nestojí o občerstvení na pracovišti ani o volnočasové aktivity, prioritně chtějí zavedení benefitů formou třináctého platu, sick days a sign on.

Po analýze konkurentů v blízkém okolí bylo zjištěno, že zaměstnanci analyzované společnosti by měli kam odejít, protože je zde více výrobních společností, které dělají nábor nových pracovníků s totožnými požadavky s nabídkou většího množství benefitů a vyšší mzdy.

Je tedy nutné v následující kapitole zformulovat návrhy, prostřednictvím kterých by došlo ke zlepšení situace. Jak již bylo zmíněno, společnost má dostatek peněžních prostředků, které by mohla využít právě na opatření vedoucích ke snížení fluktuace.

3 VLASTNÍ NÁVRHY ŘEŠENÍ

Návrhová část je zaměřena na opatření, která by měla zlepšit současnou situaci, protože z výsledků dotazníkového šetření bylo zjištěno, že zaměstnanci chtějí více peněz jakýmkoliv způsobem a zlepšit styl vedení ze strany jejich nadřízených.

Zmapováním výrobních společností v blízkém okolí bylo zjištěno, že analyzovaná společnost nabízí nejmenší platové ohodnocení ze všech, díky čemuž může hrozit odchod pracovníků k těmto konkurentům za vidinou lepších peněz. Analýzou trhu práce došlo k porovnání průměrné hrubé mzdy výrobního dělníka a hrubé mzdy získané v analyzované společnosti. Mzdový rozdíl oproti průměrné tržní mzdě byl **necelých 6 000 Kč a oproti konkurenci 7 000 Kč.**

Byly možné dvě varianty. První z nich zavést třináctý plat, o který byl z výsledku dotazníkového šetření zájem, **ovšem společnost by na konci roku musela vynaložit jednorázově velký objem finančních prostředků.** Druhou variantou bylo vytvořit systém odměňování závislý na snaze zaměstnanců.

Diplomová práce bude tedy zaměřena na návrhy týkající se dorovnání hrubé mzdy oproti vybraným konkurenčním společnostem pomocí pohyblivých složek v systému odměňování a zlepšením komunikace mezi vedením a zaměstnanci.

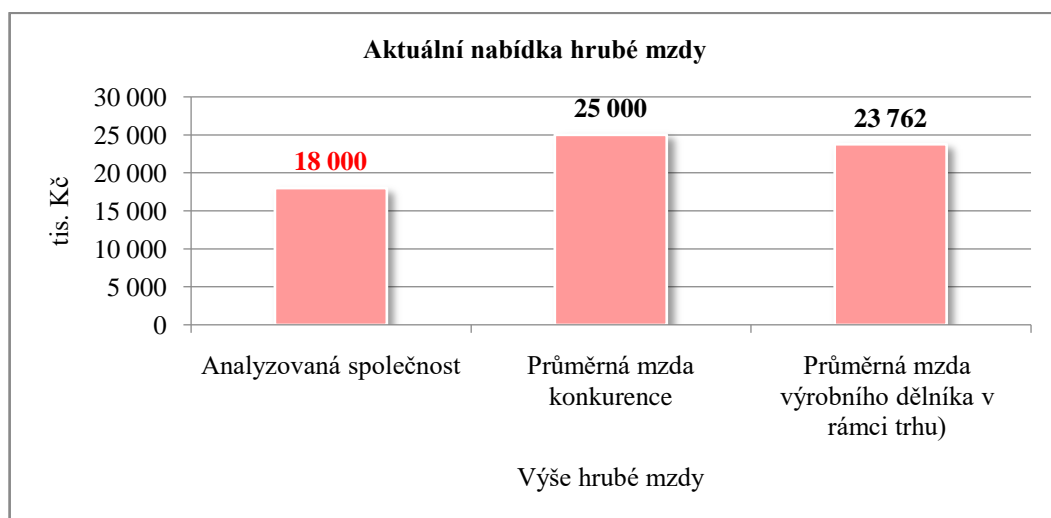
3.1 Dorovnání výše hrubé mzdy

Identifikace problému: Nižší mzdové ohodnocení oproti analyzované konkurenci.

Návrh řešení: cílem návrhu je vytvořit systém odměňování, kterým je možné dorovnat konkurenční mzdovou nabídku prostřednictvím pohyblivých složek mzdy.

V současnosti situace vypadá následovně. Analyzovaná společnost nabízí průměrnou mzdu u výrobních dělníků ve výši 18 000 Kč, což je dokonce méně než je tržní průměr.

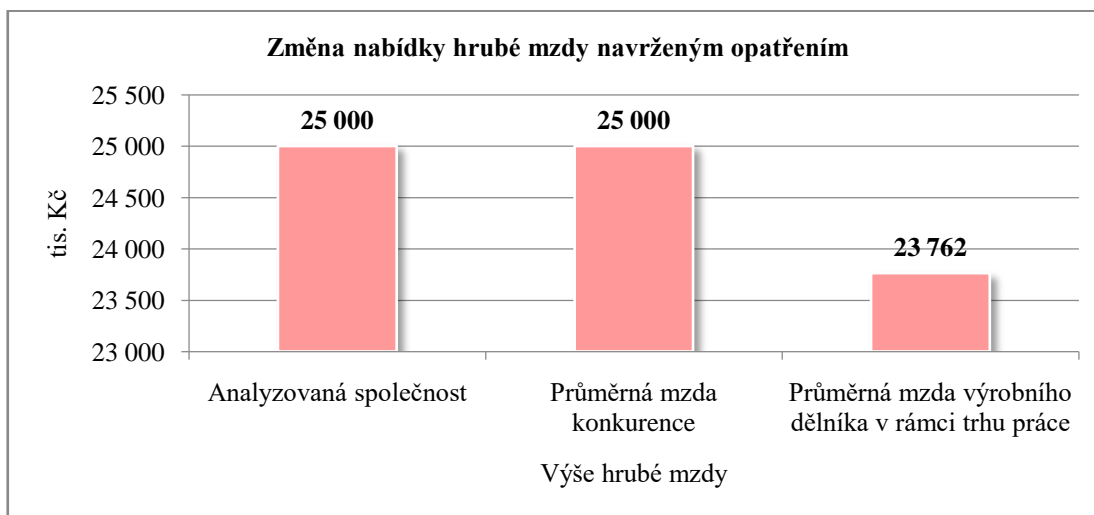
Konkurence nabízí v průměru 25 000 Kč, což není ideální stav vzhledem riziku plynoucí z odchodu zaměstnanců.



Graf č. 30: Aktuální nabídka hrubé mzdy

(Zdroj: Vlastní zpracování)

Cílem je dorovnat základní mzdu pohyblivými složkami do výše mzdy nabízené konkurencí. Požadovaný stav vypadá následovně.



Graf č. 31: Požadovaný stav aplikací návrhu

(Zdroj: Vlastní zpracování)

3.1.1 Systém odměňování

Jedná se o zvýšení základní mzdy pohyblivými složkami. Vybrané položky byly vybrány dle nejpravděpodobnějších problémových kritérií. Jak bylo zmíněno, finální výše mzdy každého se bude odvíjet na základě snahy jednotlivých zaměstnanců, jednoduše řečeno, závisí pouze na zaměstnanci, zda bude mít na peněžní odměnu nárok či nikoliv. Jde o dorovnání výše 7 000 Kč získané vždy v pravidelném intervalu – 1 měsíc.

Tabulka č. 22: Návrh systému odměňování

(Zdroj: Vlastní zpracování)

Hodnocená kritéria	Výše částky v Kč
Nulová měsíční absence	1000
Minimální počet vyrobených zmetků	1000
Včasné příchody	1000
Odměna za přesčasy	1000
Příspěvek na dopravu *	1 000
Odměna za doporučení zaměstnance	1 000
Dary při pracovních výročích **	1000 - 5000
Sociální výpomoc zaměstnanci ***	až 30 000
Dětská rekreace ****	1 000

Tabulka č. 23: Podmínky nutné k získání finanční odměny

(Zdroj: Vlastní zpracování)

Podmínky nutné pro finanční příspěvek	Výše částky v Kč
* více než 20 km od místa zaměstnání	1000
** počet odpracovaných let (vypláceno za kalendářní rok)	
1 rok	1000
2 roky	2000
3 - 5 let	3000
6 - 10 let	5000
*** může být poskytnuta až do výše 30 000 Kč. Výpomoc je určena při smrtelném úrazu, životních pohromách a jiných mimořádně tíživých událostech zaměstnance	
**** Výše příspěvku je za kalendářní rok pro každé dítě zaměstnance do 15 let věku včetně (jedná se o tábor, lázeňský pobyt)	

3.1.2 Náklady na navržené opatření

Při kalkulaci nákladů týkající se navrženého opatření jsou možné dvě varianty.

I varianta: pokud by **všichni zaměstnanci** splnili všechna hodnocená kritéria, byly by **maximální měsíční náklady navrženého opatření ve výši 2 605 000 Kč.**

Cílem je nastartovat motivaci a chuť zaměstnanců pracovat v analyzované společnosti a nepocítit současné mzdové rozdíly v porovnání s konkurencí.

Tabulka č. 24: Náklady na I. variantu opatření

(Zdroj: Vlastní zpracování)

Výpočet I. varianty navrženého opatření v Kč	
Průměrný počet zaměstnanců	521
Splnění následujících kritérií	
Nulová měsíční absence	1000
Minimální počet vyrobených zmetků	1000
Včasné příchody	1000
Odměna za přesčasy	1000
Příspěvek na dopravu	1 000
Cena navržených kritérií	2 605 000
Navýšení o 34 %	885 700
Celkové náklady	<u>3 490 700</u>

V předchozí tabulce jsou odměny vyplácené v intervalu 1 měsíce. Nejsou v ní zahrnuté dary při pracovních výročích či příspěvky na dětskou rekreaci, protože jsou vypláceny ne měsíčně, nýbrž za kalendářní rok. V případě odměny za doporučení zaměstnance a sociální výpomoci se jedná o nahodilé události, proto taktéž nejsou součástí výpočtu.

Jedná se o **maximální výši** nákladů, kterých by se dosáhlo, pokud by **všichni** zaměstnanci splnili všechna hodnotící kritéria.

Z praxe však není reálné, aby všichni pracovníci splnili vždy všechny položky, proto výsledná hodnota bude každý měsíc odlišná (nižší), proto je vzata v potaz druhá varianta výpočtu.

II varianta: druhý způsob je výpočet na základě Paretova principu charakterizovaného jako 80/20 – jednodušeji řečeno 20 % příčin způsobuje 80 % výsledků.

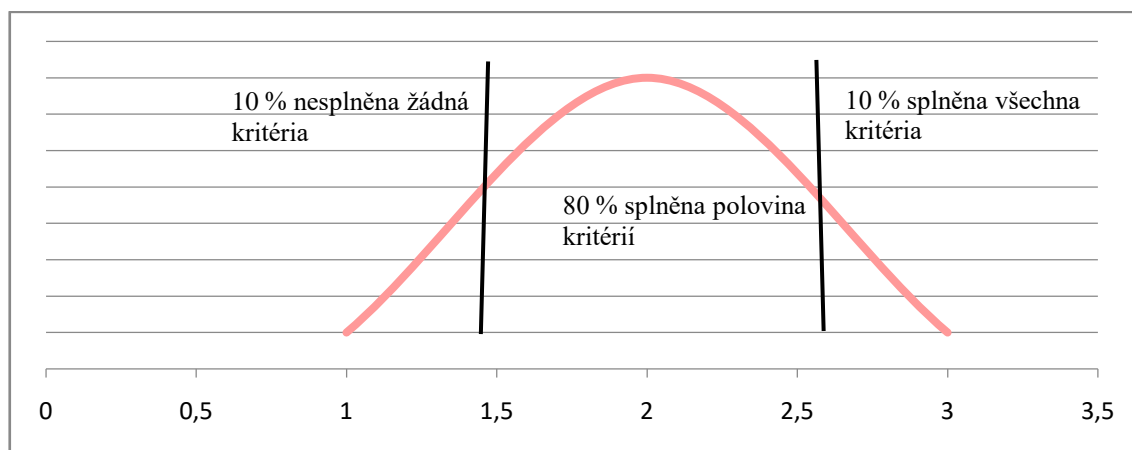
Jedná se o systém výpočtu nákladů takovým způsobem, kdy jsou zaměstnanci rozvrženi do třech skupin – 10 % z průměrného počtu zaměstnanců nesplní žádné požadované kritérium, 80 % splní polovinu a 10 % splní všechna daná kritéria. Díky tomu lze zobrazit, jak by se náklady měnily vlivem míry splněných kritérií.

Tabulka č. 25: Náklady na II. Variantu opatření

(Zdroj: Vlastní zpracování)

Procentuální podíl	Hodnocená kritéria	Výše nákladů v Kč vč. 34 %
10%	zaměstnanci nesplnili žádné kritérium	0
80%	zaměstnanci splnili polovinu kritérií	1 396 950
10%	zaměstnanci splnili všechna kritéria	348 400
Celkem		<u>1 745 350</u>

Jak je z předešlé tabulky č. 25 patrné, náklady na II. variantu opatření prostřednictvím Paretova principu, budou dosahovat výše 1 745 350 Kč vč. 34 %.



Graf č. 32: Zobrazení Paretova pravidla

(Zdroj: Vlastní zpracování)

3.2 Zlepšení komunikace mezi vedením a zaměstnanci

Identifikace problému: důvod odchodů týkající se stylu vedení zodpovědělo 8 % zaměstnanců. Interní procesy výroby na sebe navazují, proto jde o důležitou součást, aby nedocházelo k narušení plynulosti či prostojům, díky kterým není možné vyrobit zakázku včas. V praxi pak dochází k nedorozumění, což má za následek výrobu pod tlakem mnohdy nereálného množství.

Návrh řešení: proškolení mistrů výroby

Společnost TSM spol., s. r. o. nabízí každý rok šestihodinový kurz s názvem „*Vedení, komunikace a motivace lidí – pro mistry*“, který se zaměřuje na osvojení stěžejních prvků efektivní komunikace. Umět účinně komunikovat a vést své podřízené ve výrobním procesu prostřednictvím efektivních a nekonfliktních postupů.

Tabulka č. 26: Vyčíslení nákladů na návrh zaměřený na zkvalitnění stylu vedení

(Zdroj: Vlastní zpracování dle TSM, spol., s. r. o.)

Mistři	Počet
Mistr porážky	2
Mistr porcovny	5
Mistr balírny	1
Mistr uzenářské výroby	1
Celkem	9
Údaje o kurzu	
Místo konání	Brno
Lektor	Mgr. Klára Kadetová, Ph. D.
Cena s DPH v Kč	1990 / 1 osoba
Délka trvání	6 hodin
Výše nákladů v Kč na osobu	
Cena kurzu	1 990
Náhrada cestovného *	54
Náhrada stravného **	82
Celkem za osobu	2 126
Výše nákladů v Kč celkem	
19 134	

* jedná se o místo zaměstnání, kde zaměstnavatel proplatí jízdenku na 3 pásma => 27 Kč * 2 = 54 Kč

** jedná-li se o tuzemskou pracovní cestu v délce 5 - 12 hodin přísluší zaměstnanci stravné ve výši 82 Kč

Jedná se o výdaj, týkající se vzdělávání zaměstnanců, tedy se jedná o daňově uznatelnou položku. Ceny jsou uvedeny včetně DPH, tudíž by výsledná cena byla ponížena právě o DPH.

Druhou možností je pravidelná nabídka kurzu společnosti Gradua.cz zaměřeného na zkvalitnění vedení pracovního týmu. Úspěšný vedoucí zaměstnanec dosahuje požadovaných výsledků na základě efektivní práce svého týmu. Týmy, které mají jasně definované cíle, jsou dobře organizovány a správně vedeny, jsou požadovaným výsledkem. V třídením tréninkovém kurzu účastníci hledají způsob, jak jej dosáhnout. Zároveň se naučí, jak rozvíjet a motivovat jednotlivce i celý pracovní tým.

Obsahem kurzu je budování týmu, osobnost vedoucího pracovníka a jeho vliv na styl vedení, situační vedení a rozhodování.

Tabulka č. 27: Vyčíslení nákladů na návrh zaměřený na zkvalitnění stylu vedení

(Zdroj: Vlastní zpracování dle Gradua. Cz)

Mistři	Počet
Mistr porážky	2
Mistr porcovny	5
Mistr balírny	1
Mistr uzenářské výroby	1
Celkem	9
Údaje o kurzu	
Místo konání	Brno
Lektor	Mgr. Tomáš Krňák
Cena s DPH v Kč	13 915 / 1 osoba
Délka trvání	7 hodin
Výše nákladů v Kč na osobu	
Cena kurzu	13 915
Náhrada cestovného *	54
Náhrada stravného **	82
Celkem za osobu	14 051
Výše nákladů v Kč celkem	
126 459	

* jedná se o místo zaměstnání, kde zaměstnavatel proplatí jízdenku na 3 pásma => 27 Kč * 2 = 54 Kč

** jedná-li se o tuzemskou pracovní cestu v délce 5 - 12 hodin přísluší zaměstnanci stravné ve výši 82 Kč

Finančně výhodnější je první varianta kurzu, protože pro mistry všech výrobních úseků (celkový počet 9) bude dosahovat výše 19 134 Kč, zatímco druhá varianta 126 459 Kč.

Další možnou variantou jak zlepšit situaci, je pořádat krátké ranní pracovní meetingy, kde by se mohli vyjádřit zaměstnanci a otevřeně s vedením rozebrat daný problém či nespokojenost, aby se vše řešilo průběžně. Jednalo by se o komunikování v rámci pracovní doby, tudíž žádné reálné náklady vynaloženy nebudou.

3.3 Ekonomické zhodnocení návrhových opatření

Po vyhodnocení dotazníkového šetření bylo patrné, že zaměstnanci nejsou spokojeni se současným stavem a chtějí primárně zvýšit finanční ohodnocení za svou práci. Analyzováním konkurenčních výrobních společností ve stejné lokalitě bylo zjištěno, že vybraná společnost nabízí nejmenší mzdu, čímž hrozí odchod zaměstnanců za lepší nabídkou ke konkurenci. Dále by uvítali změnu týkající se nabídky benefitů a chování vůči nim ze strany vedení.

Návrhová část byla tedy zaměřena na zlepšení systému odměňování. Nejednalo se však o roční navýšení mzdy tzv. třináctým platem, nýbrž o navýšení prostřednictvím pohyblivých složek mzdy měsíčně. Na základě problémových kritérií byly zvoleny oblasti, které budou finančně ohodnoceny.

Vyčíslení a porovnání celkových nákladů je zobrazeno v následující tabulce.

Tabulka č. 28: Vyčíslení a porovnání nákladů na jednotlivé varianty

(Zdroj: Vlastní zpracování)

	v Kč
Náklady na fluktuaci v roce 2017	2 420 496
Jednotlivá navržená opatření	
Navýšení mzdy třináctým platem vč. 34 %	9 378 000
Navýšení mzdy pohyblivými složkami I. varianta vč. 34 %	3 490 700
Navýšení mzdy pohyblivými složkami II. varianta vč. 34 %	1 745 350

Náklady na odchody zaměstnanců stojí společnost ročně necelé 2, 5 milióny Kč, počítá-li se s průměrným počtem odchodů. Varianta navýšení mzdy třináctým platem je na průměrný počet zaměstnanců velmi nákladnou, protože se vyplácí každému jednorázově na konci roku.

Naopak navýšení prostřednictvím pohyblivých složek mzdy je měsíční a v maximální výši necelých 3, 5 miliónů Kč první variantou a 1 745 350 Kč druhou variantou – záleží však na zásluze každého zaměstnance.

3.4 Přínosy navržených opatření

Na základě navržených opatření je možné namodelovat tři varianty možných důsledků:

- ztráta,
- ekonomická nula,
- zisk.

Tabulka č. 29: Kalkulace vybraných návrhů

(Zdroj: Vlastní zpracování)

Jednorázové vynaložení	Výše nákladů v Kč
Kurz přispívající ke zlepšení komunikace mezi vedením a zaměstnanci	19 134
Měsíční vynaložení	Výše nákladů v Kč
II. varianta zvýšení peněžní odměny	1 745 350
Celkové náklady na změny	<u>1 764 484</u>

Náklady na změnu (opatření) jsou ve výši 1, 8 mil. Kč, zatímco náklady na fluktuaci dosahují 3, 7 mil. Kč. Zjištěno na základě součinu ceny zaměstnance a počtem odchodů v roce 2018. Cena zaměstnance je 24 000 Kč.

3.4.1 Dosažení ekonomické ztráty

První možný důsledek, který by mohl nastat po aplikaci navržených opatření, je takový, že dojde pouze ke zvýšení nákladů, avšak fluktuace zůstane stejná. Vynaložením nákladů na opatření ve výši 1, 8 mil. Kč se společnost dostane do ztráty bez jakékoliv změny.

3.4.2 Ekonomická nula

Druhou možností je, že dojde ke zvýšení nákladů na změny, a tím ke snížení nákladů na fluktuaci. Jednoduše řečeno, to, co bude vynaloženo v rámci navržených opatření, bude vráceno snížením nákladů na fluktuaci.

Výpočet nové výše nákladů na fluktuaci

3, 7 mil. Kč – původní náklady na fluktuaci

1, 8 mil. Kč – výše nákladů na navržená opatření

1, 9 mil. Kč – nová výše nákladů na fluktuaci

Výpočet snížení počtu odchodů

1, 8 mil. Kč / 24 000 = 75 odchodů

Změnou dojde ke snížení počtu odchodů o 75. Po odečtení od původního počtu odchodů je získán nový „modelační“ počet odchodu ve výši 78.

153 – 75 = 78 odchodů

153 ...počet odchodů v roce 2018

Výpočet nákladů na fluktuaci

78 x 24 000 = 1, 9 mil. Kč

Výpočet procentního snížení fluktuace

78 / 564 = 14 %

78.....nový počet odchodů

564 ...průměrný počet zaměstnanců v roce 2018

V roce 2018 dosahovala fluktuace 27 %, avšak po snížení počtu odchodů dojde ke snížení fluktuace na 14 %. **Aby se společnost dostala do ekonomické nuly, musí dojít ke snížení fluktuace o 13 %.** Střední hodnota fluktuace v České republice je 15 %, čehož by společnost realizováním dosahovala.

3.4.3 Ekonomický zisk (ideální stav)

Jedná se o variantu, kterou se společnost dostane do ideálního stavu, který je v rozmezí doporučených hodnot fluktuace 5 - 7 %.

Výpočet nového počtu odchodů

2018: výše fluktuace 27 %

po změně: musí fluktuace dosahovat výše 7 % -> snížení o 20 %

$$\frac{153 - x}{564} = 0,07$$

$$\underline{x = 114}$$

Rovnice č. 4: Výpočet požadovaného počtu odchodů

(Zdroj: Vlastní zpracování)

153 ... počet odchodů v roce 2018

564 ...průměrný počet zaměstnanců v roce 2018

0,07požadovaná výše fluktuace (7 %)

$$153 - 114 = \underline{39 \text{ odchodů}}$$

Výsledná hodnota x je 114 odchodů, proto aby byla výše fluktuace 7 %, musí se snížit počet odchodů na 39.

Výpočet nákladů na fluktuaci

$$39 \times 24\,000 = \underline{936\,000 \text{ Kč}}$$

Výpočet reálné úspory

Náklady na fluktuaci v roce 2018: 3,7 mil. Kč

Nové náklady na fluktuaci: 936 000 Kč

Úspora snížením fluktuace: 3,7 - 0,936 = 2,7

Reálná úspora po vynaložení nákladů na opatření = 2,7 - 1,8 = 0,9 mil Kč

ZÁVĚR

Cílem diplomové práce bylo navrhnout opatření vedoucí ke zlepšení současného stavu analyzované společnosti – tedy snížení fluktuace výrobních dělníků.

Aby bylo možné se danému tématu věnovat, bylo nutné si nejprve osvojit teoretická východiska, jejichž témata se vztahovala právě k fluktuaci. Týkala se například toho, jakým způsobem je fluktuace měřena, nejčastější důvody odchodů či náklady spojené s každým pohybem zaměstnance.

Získané znalosti z teorie byly využity ke zpracování analytické části. Nejprve byla zaměřena na charakteristiku analyzované společnosti, předmět podnikání či portfolio výrobků. Aby bylo možné realizovat jakákoliv opatření, bylo dále nezbytné zaměřit se na výnosy, náklady a výsledek hospodaření – zda má společnost přebytkové finanční prostředky, které by mohla právě k tomuto účelu použít. Poté následovala podrobná analýza zaměstnanců s cílem vytvoření představy o problémových oblastech. Na základě výpočtu vybraných ukazatelů bylo zjištěno, že analyzovaná společnost má vysokou mírou fluktuace, kdy na základě indexu míry přežití bylo zjištěno, že zaměstnanci nevydrží ani 1 rok. Bylo tedy nutné zjistit, jaké jsou příčiny odchodů a jaké jsou náklady na každý jeden odchod. Na základě průměrného počtu odchodů byly zjištěny průměrné roční náklady na fluktuaci. Dotazníkovým šetřením byla potvrzena nespokojenost a určeny její příčiny ze strany současných zaměstnanců.

Po analýze průměrné mzdy nabízené konkurencí bylo zjištěno, že vybraná společnost nabízí nižší mzdu, tudíž existuje reálné riziko odchodu zaměstnanců ke konkurenci v blízkém okolí. Pro udržení současných zaměstnanců byly tedy na základě zjištění vytvořeny návrhy týkající se modelace systému odměňování, který dorovná průměrnou mzdovou nabídku konkurenčních společností. Po vyhodnocení dotazníkového šetření byly také zjištěny nedostatky v rámci komunikace a stylu vedení ze strany vedoucích pracovníků. Těm byly navrženy opatření v rámci vzdělávacích kurzů, které pomohou tyto problémy odstranit. Návrhy byly doplněny výpočty týkající se sumarizace nákladů.

Přínosem navržených řešení je jednak snížení fluktuace, stabilita vedoucí k růstu loajálnosti ze strany současných zaměstnanců či zvýšení počtu uchazečů o práci v analyzované společnosti.

Chce-li společnost v dnešní konkurenceschopné době ustát tlak okolí, musí fungovat jako celek. Velmi významným prvkem jsou zaměstnanci. Už od počátku do nich společnost vkládá mnoho času a financí. Po zapracování se mohou stát významným know how, čehož si může být konkurence vědoma.

SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ

ARMSTRONG, Michael, 1999. *Personální management*. Praha: Grada. 963 s. ISBN 80-7169-614-5.

ARMSTRONG, Michael, 1999. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada. 856 s. ISBN 80-247-0469-2.

BEDNÁŘ, Vojtěch, 2018. *Jak omezit fluktuaci a udržet si zaměstnance manažerskými nástroji*. Praha: Grada. 105 stran. ISBN 978-80-271-0648-6.

BENEFIT PLUS. *E-stravenky*. Benefit – plus. eu. [online]. ©2018 [cit. 2018-10-07]. Dostupné z <https://www.benefit-plus.eu/e-stravenky/>.

BRANHAM, Leigh, 2004. *Jak si udržet nejlepší zaměstnance*. Brno: Computer Press. 327 s. ISBN 80-251-0223-8.

BRANHAM, Leigh, 2009. *7 skrytých důvodů, proč zaměstnanci odcházejí z firem*. Praha: Grada. 250 s. ISBN 978-80-247-2903-9.

CZ NACE. Klasifikace ekonomických činností společností na základě předmětu podnikání. CZSO. cz. [online]. ©2017 [cit. 2018 -10 07]. Dostupné z https://www.czso.cz/csu/czso/klasifikace_ekonomickych_cinnosti_cz_nace.

GRÜNWALD, Rolf a Jaroslava HOLEČKOVÁ, 2007. *Finanční analýza a plánování podniku*. Praha: Ekopress. 318 s. ISBN 978-80-86929-26-2.

HOSPODÁŘSKÉ NOVINY. Bonus za neabsenci je špatně, v praxi se ale osvědčuje. *Ihned. cz.* [online]. ©2018 [cit. 2018-10-07]. Dostupné z <https://archiv.ihned.cz/c1-65385170-bonus-za-neabsenci-je-spatne-v-praxi-se-ale-osvedcuje>

JUSTICE. CZ. *Oficiální server českého soudnictví*. Veřejný rejstřík a sbírka listin. [online]. ©2013 [cit. 2018-10-07]. Dostupné <https://or.justice.cz/ias/ui/rejstrikfirma.vysledky?subjektId=730499&typ=UPLNY>.

KALOUDA, František, 2015. *Finanční analýza a řízení podniku*. Plzeň: Vydavatelství a nakladatelství Aleš Čeněk. 287 s. ISBN 978-80-7380-526-5.

KOUBEK, Josef, 2015. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 5., rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press. 399 s. ISBN 978-80-7261-288-8.

KNÁPKOVÁ, Adriana, Drahomíra PAVELKOVÁ a Karel ŠTEKER, 2013. *Finanční analýza: komplexní průvodce s příklady*. 2. rozš. vyd. Praha: Grada. 236 s. ISBN 978-80-247-4456-8.

KURZY. CZ. *Peněžní, motivační odměna za to, že zaměstnanec není nemocný, může přijít zaměstnavatele draho*. Kurzy. cz [online]. ©2018 [cit. 2018-10-07]. Dostupné <https://www.kurzy.cz/zpravy/412987-penezni-motivacni-odmena-za-to-ze-zamestnanec-neni-nemocny-muze-prijit-zamestnavatele-draho/>

KURZY. CZ. *Mzdy dělníků potravinářské výroby*. Úřad práce – volná místa. [online]. ©2019 [cit. 2019-02-28]. Dostupné z <https://prace.kurzy.cz/urad-prace/volna-mista/delnik-potravinarske-vyrobymzdy/mzdy>

MRKVIČKA, Josef a Pavel KOLÁŘ, 2006. *Finanční analýza*. 2., přeprac. vyd. Praha: ASPI. 228 s. ISBN 80-7357-219-2.

NAKONEČNÝ, Milan, 1992. *Motivace pracovního jednání a její řízení*. Praha: Management Press. 258 s. ISBN 80-85603-01-2.

NIERMEYER, Rainer a Manuel SEYFFERT, 2005. *Jak motivovat sebe a své spolupracovníky*. Praha: Grada. 109 s. ISBN 80-247-1223-7.

PENÍZE. CZ. *Zaměstnanecké bonusy: Vztít příspěvek na penzijnko, nebo na životní pojištění? Mzda a plat.* [online]. ©2018 [cit. 2018-10-07]. Dostupné z <https://www.penize.cz/mzda-a-plat/318792-zamestnanecke-bonusy-vzit-prispevek-na-penzijnko-nebo-na-zivotni-pojisteni>.

PŘÍSPĚVKY V ROCE 2018. *Sociální podpora, dávky, příspěvky od pojišťoven a dotace z programu Nová zelená úsporám.* Příspěvky. cz. [online]. ©2018 [cit. 2018-01-07]. Dostupné z <https://www.prispevky.cz/zamestnanci/doprava-dojizdeni>

RŮČKOVÁ, Petra, 2011. *Finanční analýza: metody, ukazatele, využití v praxi.* 4., aktualiz. vyd. Praha: Grada. 143 s. ISBN 978-80-247-3916-8.

SMARTECH.CZ. *Výzkum.* Smartech.cz [online]. ©2019 [cit. 2019-02-22]. Dostupné z <http://www.smartech.cz/vyzkum/>

TURECKIOVÁ, Michaela, 2004. *Řízení a rozvoj lidí ve firmách.* Praha: Grada. 168 s. ISBN 80-247-0405-6.

TSM SPOL., S. R. O. *Vedení, komunikace a motivace lidí - pro mistry.* TSM Vyškov. cz [online]. ©2019 [cit. 2019-02-28]. Dostupné z <https://www.tsmvyskov.cz/kurz-17128-vedeni-komunikace-a-motivace-lidi-pro-mistry>.

URBAN, Jan, 2017. *Motivace a odměňování pracovníků: co musíte vědět, abyste ze svých spolupracovníků dostali to nejlepší.* Praha: Grada. 157 stran. ISBN 978-80-271-0227-3.

ÚŘAD PRÁCE. *Hledání volných pracovních míst.* MPSV. cz. [online]. ©2019 [cit. 2019-03-16]. Dostupné z <https://portal.mpsv.cz/sz/obcane/vmjedno>

VNOUČKOVÁ, Lucie, 2013. *Fluktuace a retence zaměstnanců.* Praha: Adart. 232 stran. ISBN 978-80-904645-9-9.

Výroční zpráva o činnosti společnosti 2013 – 2018 a výstupní listy 2013 – 2018. Brno.

SEZNAM POUŽITÝCH ZKRATEK A SYMBOLŮ

tj.	to je
aj.	a jiné
cca	circa (kolem)
VH	výsledek hospodaření

SEZNAM POUŽITÝCH OBRÁZKŮ

Obrázek č. 1: Křivka přežití.....	22
Obrázek č. 2: Počet uchazečů o zaměstnání v Jihomoravském kraji.....	68
Obrázek č. 3: Rozmístění vybraných konkurentů.....	69
Obrázek č. 4: Ukázka inzerátu konkurenční společnosti	70

SEZNAM POUŽITÝCH TABULEK

Tabulka č. 1: Rozdělení přímých nákladů na fluktuaci	22
Tabulka č. 2: Rozdělení nepřímých nákladů fluktuace.....	23
Tabulka č. 3: Rozdělení CZ NACE analyzované společnosti	26
Tabulka č. 4: Vývoj počtu zaměstnanců	36
Tabulka č. 5: Analýza zaměstnanců dle pohlaví.....	38
Tabulka č. 6: Analýza zaměstnanců dle vzdělání	40
Tabulka č. 7: Rozdělení zaměstnanců z hlediska národnosti.....	41
Tabulka č. 8: Analýza zaměstnanců dle věku	42
Tabulka č. 9: Analýza zaměstnanců dle pracovních pozic	43
Tabulka č. 10: Analýza zaměstnanců dle délky zaměstnání.....	44
Tabulka č. 11: Index stability	46
Tabulka č. 12: Míra přežití	47
Tabulka č. 13: Míra fluktuace.....	48
Tabulka č. 14: Analýza počtu odchodů ve sledovaných letech	49
Tabulka č. 15: Nejvíce fluktuující zaměstnanci v rámci úseku a pozice.....	50
Tabulka č. 16: Způsob ukončení pracovního poměru v roce 2018.....	52
Tabulka č. 17: Zvýhodněné balíčky recenzování portálu Práce, cz.....	56
Tabulka č. 18: Průměrné roční náklady na fluktuace	58
Tabulka č. 19: Analýza konkurenčních příležitostí	69
Tabulka č. 20: Zobrazení výše mezd	70
Tabulka č. 21: Porovnání nabízených benefitů analyzované společnosti s konkurencí .	71
Tabulka č. 22: Návrh systému odměňování.....	76
Tabulka č. 23: Podmínky nutné k získání finanční odměny.....	76
Tabulka č. 24: Náklady na I. variantu opatření.....	77
Tabulka č. 25: Náklady na II. Variantu opatření	78
Tabulka č. 26: Vyčíslení nákladů na návrh zaměřený na zkvalitnění stylu vedení	79
Tabulka č. 27: Vyčíslení nákladů na návrh zaměřený na zkvalitnění stylu vedení	80
Tabulka č. 28: Vyčíslení a porovnání nákladů na jednotlivé varianty.....	81
Tabulka č. 29: Kalkulace vybraných návrhů	82

SEZNAM POUŽITÝCH GRAFŮ

Graf č. 1: Vývoj stěžejních ukazatelů analyzované společnosti	28
Graf č. 2: Struktura výnosů analyzované společnosti	30
Graf č. 3: Struktura nákladů analyzované společnosti.....	32
Graf č. 4: Struktura VH analyzované společnosti.....	34
Graf č. 5: Vývoj počtu zaměstnanců analyzované společnosti.....	36
Graf č. 6: Zobrazení vývojového trendu počtu zaměstnanců společnosti	37
Graf č. 7: Analýza zaměstnanců dle pohlaví	38
Graf č. 8: Zobrazení vývojového trendu dle pohlaví zaměstnanců společnosti	39
Graf č. 9: Analýza zaměstnanců dle vzdělání.....	40
Graf č. 10: Zobrazení vývojového trendu dle národnosti zaměstnanců společnosti	41
Graf č. 11: Analýza zaměstnanců dle věku.....	42
Graf č. 12: Analýza zaměstnanců dle pozice	43
Graf č. 13: Analýza zaměstnanců dle délky zaměstnání	44
Graf č. 14: Vývoj indexu stability	47
Graf č. 15: Vývoj míry fluktuace.....	49
Graf č. 16: Analýza fluktuujících zaměstnanců dle pohlaví.....	50
Graf č. 17: Analýza fluktuujících zaměstnanců dle úseku.....	51
Graf č. 18: Analýza fluktuujících zaměstnanců dle důvodu odchodu	51
Graf č. 19: Pohlaví odpovídajících respondentů.....	60
Graf č. 20: Věk odpovídajících respondentů	60
Graf č. 21: Délka zaměstnání odpovídajících respondentů	61
Graf č. 22: Pracovní úsek odpovídajících respondentů	61
Graf č. 23: Pozice odpovídajících respondentů	62
Graf č. 24: Spokojenost s pozicí odpovídajících respondentů.....	63
Graf č. 25: Touha po změně zaměstnavatele	63
Graf č. 26: Důvod k odchodu.....	64
Graf č. 27: Opatření pomáhající ke zlepšení situace	64
Graf č. 28: Spokojenost se současnými benefity	65
Graf č. 29: Návrh nových odměn.....	66
Graf č. 30: Aktuální nabídka hrubé mzdy.....	75

Graf č. 31: Požadovaný stav aplikací návrhu	75
Graf č. 32: Zobrazení Paretova pravidla	78

SEZNAM POUŽITÝCH ROVNIC

Rovnice č. 1: Výpočet míry fluktuace	20
Rovnice č. 2: Výpočet indexu stability	21
Rovnice č. 3: Výpočet míry přežití	21
Rovnice č. 4: Výpočet požadovaného počtu odchodů	84

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha č. 1: Výkaz zisku a ztrát	i
Příloha č. 2: Dotazník	iii

Příloha č. 1: Výkaz zisku a ztrát

(Zdroj: Vlastní zpracování dle výroční zprávy analyzované společnosti)

VÝKAZ ZISKU A ZTRÁT (v tis. Kč)		netto - běžné účetní období				
		2013	2014	2015	2016	2017
I.	Tržby za prodej zboží	30 210	41 474	40 521	42 350	70 705
A.	Náklady vynaložené na prodané zboží	28 813	39 833	38 302	40 213	66 156
+	Obchodní marže	1 397	1 641	2 219	2 137	4 549
II.	Výkony	4 710 758	4 770 954	5 018 845	5 135 257	5 371 394
II. 1.	Tržby za prodej vlastních výrobků	4 726 050	4 834 294	5 005 213	5 165 400	5 347 637
2.	Změna stavu zásob vlastní činnosti	-16 815	-65 427	10 174	-33 972	29 802
3.	Aktivace	1 523	2 087	3 458	3 829	-6 045
B.	Výkonová spotřeba	4 086 146	3 932 332	4 191 821	4 287 243	4 408 542
B. 1.	Spotřeba materiálu a energie	3 597 951	3 477 373	3 681 259	3 719 853	3 750 466
B. 2.	Služby	488 195	454 959	510 562	527 177	582 756
	Přidaná hodnota	626 009	840 263	829 243	850 151	967 401
C.	Osobní náklady	494 197	522 780	558 016	632 712	604 854
C. 1.	Mzdové náklady	369 861	384 797	409 739	472 500	513 622
C. 2.	Odměny členům orgánů společnosti a družstva	186	7 646	8 325	0	0
C. 3.	Náklady na sociální a zdravotní pojištění	123 620	129 887	138 665	157 440	173 020
C. 4.	Sociální náklady	530	450	1 287	160 212	181 232
D.	Daně a poplatky	15 032	14 756	13 812	14 106	13 256
E.	Odpisy majetku	124 732	97 051	87 815	94 544	67 736
III.	Tržby z prodeje DM a materiálu	71 733	91 675	69 161	76 387	76 376
III. 1.	Tržby z prodeje dlouhodobého majetku	1 462	15 611	3 098	6 638	689
III. 2.	Tržby z prodeje materiálu	70 271	76 064	66 063	69 749	75 687
F.	Zůstatková cena prodaného DM a materiálu	47 726	89 959	36 480		26 135
F. 1.	Zůstatková cena dlouhodobého majetku	350	42 128	9	68 821	2
F. 2.	Prodaný materiál	47 376	47 831	36 471	26 647	6 550
G.	Změna stavu rezerv a opravných položek	760	17 392	-9 487	15 761	6 656
IV.	Ostatní provozní výnosy	49 933	73 592	53 636	87 879	91 440
H.	Ostatní provozní náklady	61 809	62 631	68 974	182 639	80 571
V.	Převod provozních výnosů	0	0	0	0	0
I.	Převod provozních nákladů	0	0	0	0	0
*	Provozní výsledek hospodaření	3 419	200 961	196 430	217 022	215 922
VI.	Tržby z prodeje cenných papírů a podílů	0	0	0	0	0
J.	Prodané cenné papíry a podíly	0	0	0	0	0
VII.	Výnosy z dlouhodobého finančního majetku	0	0	0	0	0
VII. 1.	Výnosy z podílů v ovl. a řízených osobách	0	0	0	0	0
2.	Výnosy z ostatních dlouhodobých CP a podílů	0	0	0	0	0
3.	Výnosy z ostatního dlouhodobého finančního majetku	0	0	0	0	0
VIII.	Výnosy z krátkodobého finančního majetku	0	0	0	0	0

K.	Náklady z finančního majetku	0	0	100	0	0
IX.	Výnosy z přecenění cenných papírů a derivátů	0	0	0	0	0
L.	Náklady na přecenění cenných papírů a derivátů	0	0	0	0	0
M.	Změna stavu rezerv a opravných položek ve fin. oblasti	0	0	-100	0	0
X.	Výnosové úroky	9	84	84	25	0
N.	Nákladové úroky	7 621	6 266	2 471	684	163
XI.	Ostatní finanční výnosy	2 642	2 003	2 310	810	2 368
O.	Ostatní finanční náklady	4 644	4 112	6 121	2 821	6 952
XII.	Převod finančních výnosů	0	0	0	0	0
P.	Převod finančních nákladů	0	0	0	0	0
*	Finanční výsledek hospodaření	-9 614	-8 291	-6 198	-2 670	-4 802
Q.	Daň z příjmu za běžnou činnost	3 500	46 439	36 801	44 348	40 207
Q. 1.	splatná	0	15 815	32 964	36 134	37 480
2.	odložená	3 500	30 624	3 837	8 214	2 727
**	Výsledek hospodaření za běžnou činnost	-9 695	146 231	153 431	169 804	165 913
XIII.	Mimořádné výnosy	0	0	0	0	0
R.	Mimořádné náklady	0	0	0	0	0
S.	Daň z příjmu z mimořádné činnosti	0	0	0	0	0
S. 1.	splatná	0	0	0	0	0
2.	odložená	0	0	0	0	0
*	Mimořádný výsledek hospodaření	0	0	0	0	0
W.	Převod podílu na výsledku hospodaření společníkům (+/-)	0	0	0	0	0
***	Výsledek hospodaření za účetní období (+/-)	-9 695	146 231	153 431	169 804	165 913
****	Výsledek hospodaření před zdaněním (+/-)	-6 195	192 670	190 232	214 152	209 126

Příloha č. 2: Dotazník

(Zdroj: Vlastní zpracování)

Vážení zaměstnanci, máte v rukou dotazník, který je součástí Diplomové práce na téma Fluktuace zaměstnanců, jehož cílem je umožnit Vám **anonymně** vyjádřit svůj názor či spokojenost s prací, podmínkami, či vedením. Dotazník bude sloužit jako podklad, který managementu umožní získat pohled na Vaši spokojenost během práce. **Je anonymní a pracovat s ním budu já – Bc. Aneta Drmolová, proto Vás prosím o pravdivé odpovědi.** Děkuji za Vaši spolupráci.

1. Pohlaví:

- ☐ žena
- ☐ muž

2. Věk:

- ☐ 18 – 30 let
- ☐ 31 – 50 let
- ☐ 51 a více

3. Jak dlouho ve společnosti pracujete:

- ☐ méně než 1 rok
- ☐ 1 – 4 roky
- ☐ 5 – 10 let
- ☐ 10 a více

4. Úsek, do kterého spadáte:

- ☐ porážka živých kuřat
- ☐ porcovna
- ☐ uzenářská výroba
- ☐ balírna

5. Pozice, kterou zastupujete:

- ☐ výrobní dělník
- ☐ výrobní dělník – „předák“

6. Jste spokojen(á) na své pozici:

- ☐ ano
- ☐ ne

7. Přemýšlel (a) jste někdy nad změnou zaměstnavatele:

- ☐ ano
- ☐ ne

8. Pokud ano, z jaké důvodu (označte ano, je-li daný faktor důvodem):

Faktory	Ano	Spíše ano	Spíše ne	Ne
Nízká finanční odměna				
Kolektiv				
Pracovní prostředí				
Styl vedení (komunikace s nadřízeným)				
Složitost výroby				

Jiný důvod, kvůli kterému jste přemýšlel (a) o změně zaměstnavatele vyplňte prosím:

.....

9. Co by Vás přimělo ve firmě zůstat:

Faktory	Ano	Spíše ano	Spíše ne	Ne
Zvýšení platu				
Změna pracovní pozice				
Změna pracovního úseku				
Změna pracovního prostředí				
Změna přístupu vedení				
Zlepšení kolektivu a vztahů na pracovišti mezi kolegy				
Změna benefitů				

10. Jak jste spokojeni se současnými benefity společnosti?

Benefity	Ano	Spíše ano	Spíše ne	Ne
Závodní stravování (15 Kč / oběd)				
Dovolená 25 dní				
Příspěvek na dopravu do zaměstnání				
Příspěvek na penzijní připojištění				
Příspěvek na volnočasové, kulturní, zdravotní a sportovní aktivity				

11. Které odměny byste naopak uvítali:

Typy odměn	Ano	Spíše ano	Spíše ne	Ne
Třináctý plat				
Sick days „zdravotní volno“ 3 - 5 dní				
Sign on po zkušební době				
Zaměstnanecké slevy				
Vzdělávání (rekvalifikace, kurzy)				
Občerstvení na pracovišti				

Jiné odměny a benefity, prosím vyplňte:

.....

.....

.....

**Sick day – jde-li o nevolnost nebo dvoudenní chřipku. Není nutné chodit k lékaři pro neschopenku.*

*** Sign on – finanční odměna po absolvování zkušební doby*